



Universidad  
Carlos III de Madrid

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA  
ÁREA DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN  
GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

# PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL



**AUTOR: JAVIER MORÁN GUTIÉRREZ DEL OLMO**

**TUTOR: JUAN ISACIO CASTILLO TELLO**

**LEGANÉS, SEPTIEMBRE DE 2016**

## INDICE GENERAL

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1. TRABAJO FIN DE GRADO .....	8
1.2. MOTIVACIÓN .....	10
1.3. RESUMEN EJECUTIVO .....	11
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
<b>3. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....</b>	<b>13</b>
3.1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD .....	13
3.2. LA EMPRESA .....	15
3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	17
3.4. ANÁLISIS DAFO .....	18
<b>4. ESTUDIO DEL SECTOR DEL FITNESS .....</b>	<b>19</b>
4.1. INTRODUCCIÓN .....	19
4.2. ESTRUCTURA DEL SECTOR .....	21
4.3. PRINCIPALES MAGNITUDES .....	22
4.3.1. FUENTES DE INGRESOS .....	22
4.3.2. EVOLUCIÓN DE LOS SOCIOS .....	23
4.3.3. AMENAZAS DEL SECTOR .....	23
4.3.4. INVERSIÓN .....	24
4.3.5. CUOTAS .....	25
4.3.6. SOCIOS .....	27
4.3.6.1. PERFIL Y COMPORTAMIENTO .....	27
4.3.6.2. COMUNICACIÓN .....	28
4.3.6.3. PREFERENCIAS EN LOS EJERCICIOS .....	28
4.3.6.4. MOTIVACIONES .....	29
4.3.6.5. FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN .....	29
4.3.7. SERVICIOS TECNOLÓGICOS .....	30
4.3.8. ACTIVIDADES .....	30
<b>5. EL ENTORNO .....</b>	<b>31</b>
5.1. GRADO DE CONCENTRACIÓN .....	31
5.2. ANÁLISIS PESTEL .....	32
5.3. LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	34
<b>6. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>38</b>
6.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	38
6.1.1. TORRELODONES .....	39
6.1.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	39
6.1.1.2. POBLACIÓN EN TORRELODONES .....	39
6.1.1.2.1. NÚCLEOS DE POBLACIÓN .....	40
6.1.1.2.2. ESTUDIO DEMOGRÁFICO .....	40
6.1.1.3. PERFIL ECONÓMICO .....	43
6.1.1.4. EL FUTURO DE TORRELODONES Y GESTIÓN MUNICIPAL .....	45
6.1.1.5. TABLA RESUMEN DE TORRELODONES .....	47
6.1.2. LOCAL DE LA EMPRESA .....	47
6.1.2.1. PRESUPUESTO DE LA REFORMA .....	50
6.1.2.2. DISTRIBUCIÓN Y USOS .....	51
6.2. DIAGRAMA CRONOLÓGICO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	54
6.3. PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	55
6.3.1. GIMNASIO Y CLASES COLECTIVAS .....	55
6.3.2. ENTRENAMIENTO PERSONAL .....	56
6.3.3. SESIONES DE EMS .....	57

6.3.4.	SERVICIO DE NUTRICIÓN.....	58
6.4.	PROCESOS DE COMPRA .....	60
6.5.	ESTUDIO DE PROVEEDORES Y MAQUINARIA .....	60
6.5.1.	GIMNASIO.....	60
6.5.1.1.	GYM COMPANY .....	62
6.5.1.2.	DEPORVILLAGE .....	63
6.5.2.	EMS.....	64
6.5.2.1.	XBODY .....	65
6.5.2.2.	MIHA BODYTEC .....	68
6.5.2.3.	CONCLUSIONES EMS .....	69
6.5.3.	PRESUPUESTO MAQUINARIA.....	70
6.5.4.	OTROS PROVEEDORES .....	71
6.6.	MÉTODOS DE CONTROL, CALIDAD Y MEJORA CONTINUA .....	71
<b>7.</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>73</b>
7.1.	ORGANIGRAMA .....	73
7.2.	CATEGORÍAS DE PERSONAL .....	73
7.2.1.	SOCIOS .....	74
7.2.2.	NUTRICIONISTA.....	76
7.2.3.	MONITORES.....	76
7.2.4.	RECEPCIONISTA.....	79
7.2.5.	PERSONAL DE LIMPIEZA.....	80
7.2.6.	PERSONAL AUXILIAR .....	80
7.3.	RECLUTAMIENTO.....	80
7.4.	CONDICIONES LABORALES.....	81
7.5.	POLÍTICA SALARIAL .....	82
7.6.	GASTOS EN PERSONAL.....	85
<b>8.</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>87</b>
8.1.	MARKETING ESTRATÉGICO .....	87
8.1.1.	COMPETENCIA .....	87
8.1.1.1.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	87
8.1.1.1.1.	COMPETIDORES EN TORRELODONES.....	87
8.1.1.1.2.	COMPETENCIA DE ZONAS GEOGRÁFICAS CERCANAS A TORRELODONES.....	95
8.1.1.2.	COMPARATIVA COMPETIDORES .....	100
8.1.1.3.	COMPETIDORES PRINCIPALES Y CONCLUSIONES .....	100
8.1.1.4.	ESTUDIO CENTROS DE NUTRICIÓN.....	102
8.1.2.	CLIENTES OBJETIVO .....	103
8.1.3.	ESTUDIO DE LA DEMANDA .....	106
8.1.3.1.	DEMANDA POTENCIAL DE GIMNASIO .....	106
8.1.3.2.	DEMANDA POTENCIAL DE EMS.....	110
8.1.3.3.	DEMANDA POTENCIAL DE LOS CUATRO MUNICIPIOS JUNTOS .....	110
8.1.3.4.	DEMANDA POTENCIAL DE BE-STRONG .....	110
8.1.4.	ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	112
8.1.4.1.	VENTAJAS COMPETITIVAS Y DIFERENCIACIÓN .....	112
8.1.4.2.	POSICIONAMIENTO .....	118
8.2.	MARKETING OPERATIVO .....	122
8.2.1.	SERVICIOS .....	122
8.2.1.1.	SERVICIOS PRINCIPALES .....	122
8.2.1.1.1.	GIMNASIO .....	123
8.2.1.1.2.	ENTRENAMIENTOS PERSONALIZADOS.....	124
8.2.1.1.3.	ELECTROESTIMULACIÓN MUSCULAR.....	125
8.2.1.1.4.	NUTRICIÓN.....	129
8.2.1.2.	SERVICIOS SECUNDARIOS.....	132
8.2.1.2.1.	CLASES COLECTIVAS .....	132
8.2.1.2.2.	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS .....	136
8.2.1.3.	HORARIOS .....	137
8.2.2.	FIJACIÓN DEL PRECIO.....	138
8.2.2.1.	TARIFAS DEL GIMNASIO .....	139

8.2.2.2.	TARIFAS DE ENTRENAMIENTO PERSONAL .....	141
8.2.2.3.	TARIFAS DE EMS .....	142
8.2.2.4.	TARIFAS NUTRICIONISTA.....	143
8.2.2.5.	PAQUETES BE-STRONG.....	144
8.2.3.	<b>PUNTO DE VENTA .....</b>	<b>145</b>
8.2.3.1.	PAGO .....	145
8.2.3.2.	RESERVAS .....	146
8.2.4.	<b>PROMOCIÓN .....</b>	<b>147</b>
8.2.4.1.	PROMOCIONES APERTURA BE-STRONG.....	147
8.2.4.2.	COLECTIVOS .....	149
8.2.4.3.	PUBLICIDAD .....	150
<b>9.</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>150</b>
9.1.	INGRESOS .....	150
9.1.1.	<b>PREVISIÓN DE VENTAS.....</b>	<b>150</b>
9.1.1.1.	PREVISIÓN DE VENTAS DE ABONOS DEL GIMNASIO .....	150
9.1.1.2.	PREVISIÓN DE VENTAS DE ENTRENAMIENTOS PERSONALES.....	152
9.1.1.3.	PREVISIÓN DE VENTAS EMS .....	152
9.1.1.4.	PREVISIÓN DE VENTAS DE NUTRICIÓN.....	152
9.1.1.5.	CONCLUSIONES .....	153
9.1.2.	<b>PREVISIÓN DE GASTOS.....</b>	<b>154</b>
9.2.	CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO O DE EQUILIBRIO .....	156
9.3.	POLÍTICA DE AMORTIZACIONES.....	158
9.4.	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN .....	159
9.5.	PLAN INICIAL DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN .....	160
9.6.	CUENTA DE RESULTADOS Y FLUJOS DE CAJA .....	161
9.7.	BALANCE .....	164
9.8.	RENTABILIDAD Y CAPACIDAD FINANCIERA .....	165
9.8.1.	<b>ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>165</b>
9.8.2.	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO.....</b>	<b>166</b>
9.9.	CASO PESIMISTA .....	168
9.10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	173
9.11.	CONCLUSIONES .....	175
<b>10.</b>	<b>ASPECTOS FORMALES .....</b>	<b>175</b>
10.1.	FORMA JURÍDICA .....	175
10.2.	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD .....	177
10.3.	PROTECCIÓN JURÍDICA .....	179
10.4.	AUTORIZACIONES Y PERMISOS.....	180
10.5.	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES .....	180
<b>11.</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....</b>	<b>181</b>
<b>12.</b>	<b>PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y PUESTA EN MARCHA .....</b>	<b>182</b>
12.1.	PUESTA EN MARCHA .....	182
12.2.	PLANIFICACIÓN TEMPORAL.....	182
<b>13.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>184</b>
13.1.	CONCLUSIÓN PERSONAL .....	186
<b>14.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>187</b>
<b>ANEXO I:</b>	<b>FINANCIACIÓN.....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXO II:</b>	<b>OFERTA MIHA BODYTEC .....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXO III:</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS DE TORRELODONES .....</b>	<b>194</b>
<b>ANEXO IV:</b>	<b>ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS Y EQUIPOS .....</b>	<b>199</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: TASA DE PENETRACIÓN POR PAÍS (% DE POBLACIÓN QUE ES SOCIO DE UN GIMNASIO)	20
FIGURA 2: TOP 5 OPERADORES POR NÚMERO DE CLUBS	20
FIGURA 3: EVOLUCIÓN DEL Nº DE CENTROS Y EMPRESAS QUE LAS GESTIONAN POR AÑOS	21
FIGURA 4: ESTRUCTURA DEL SECTOR DEL FITNESS EN ESPAÑA	22
FIGURA 5: FACTURACIÓN BRUTA RESPECTO AL AÑO ANTERIOR SEGÚN EL TIPO DE GIMNASIO	22
FIGURA 6: DIVERSIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE CENTROS	23
FIGURA 7: INVERSIÓN SEGÚN EL TIPO DE CENTRO	24
FIGURA 8: PRECIO DE CUOTA POR TIPO DE GIMNASIO	26
FIGURA 9: DÍAS DE MAYOR ASISTENCIA AL GIMNASIO	27
FIGURA 10: HORAS DE MAYOR ASISTENCIA AL GIMNASIO	28
FIGURA 11: CUOTA FAMILIARES CON MAYOR RETENCIÓN	30
FIGURA 12: UBICACIÓN DE TORRELODONES EN LA COMUNIDAD DE MADRID	39
FIGURA 13: POBLACIÓN DE TORRELODONES POR EDAD EN 2015 (GRUPOS QUINQUENALES)	41
FIGURA 14: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE TORRELODONES EN 2015 (GRUPOS QUINQUENALES)	42
FIGURA 15: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PARADOS Y CONTRATOS POR AÑO EN TORRELODONES	44
FIGURA 16: PARADOS EN TORRELODONES EN FUNCIÓN DEL SEXO Y EDAD	45
FIGURA 17: IMAGEN DEL LOCAL 1	49
FIGURA 18: IMAGEN DEL LOCAL 2	49
FIGURA 19: IMAGEN DEL LOCAL 3	50
FIGURA 20: IMAGEN DEL LOCAL 5	50
FIGURA 21: PARCELA, EDIFICIO, PARKING Y ACCESOS DE bE-STRONG	52
FIGURA 22: SALAS Y USOS DEL LOCAL	53
FIGURA 23: DIAGRAMA CRONOLÓGICO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	54
FIGURA 24: MAQUINARIA DE LA MARCA LIFE FITNESS	62
FIGURA 25: ESTRUCTURA DE ENTRENAMIENTO MFS19 STUDIO PARA CROSSFIT Y CLASES COLECTIVAS	63
FIGURA 26: COLECCIÓN LIFE FITNESS PLATINIUM CLUB SERIES DISCOVER SI	64
FIGURA 27: MODELOS XBODY	66
FIGURA 28: ORGANIGRAMA bE-STRONG	73
FIGURA 29: SALA DE FITNESS ROCKGYM ESPACIO TORRELODONES	88
FIGURA 30: INSTALACIONES FUTURE FIT TORRELODONES	90
FIGURA 31: INSTALACIONES SALA DE FITNESS POLIDEPORTIVO TORRELODONES	92
FIGURA 32: STUDIO VIRGIN ACTIVE HERON CITY LAS ROZAS	98
FIGURA 33: STUDIO DE SPINNING VIRGIN ACTIVE HERON CITY LAS ROZAS	98
FIGURA 34: SALA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL VIRGIN ACTIVE HERON CITY LAS ROZAS	99
FIGURA 35: POBLACIÓN AGRUPADA POR EDAD DE TORRELODONES, HOYO DE MANZANARES, GALAPAGAR Y COLMENAREJO	105
FIGURA 36: CLIENTES POTENCIALES DE TORRELODONES, HOYO DE MANZANARES, GALAPAGAR Y COLMENAREJO AGRUPADOS POR EDAD	106
FIGURA 37: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LOS GIMNASIOS DE LA COMPETENCIA	120
FIGURA 38: USUARIA DURANTE UNA SESIÓN DE EMS	126
FIGURA 39: PUNTO DE EQUILIBRIO	157
FIGURA 40: EVOLUCIÓN DE LOS FLUJOS DE TESORERÍA (CASO REAL)	163
FIGURA 41: EVOLUCIÓN DEL BENEFICIO DEL EJERCICIO	170
FIGURA 42: EVOLUCIÓN DE FLUJOS DE TESORERÍA	172
FIGURA 43: OFERTA 1 MIHA BODYTEC	192



FIGURA 44: <i>OFERTA 2 MIHA BODYTEC</i>	193
FIGURA 45: <i>PLAN RECTOR DE DEPORTES DE TORRELODONES 2012-2022</i>	194
FIGURA 46: <i>PLAN APERTURA DE NUEVAS INSTALACIONES DEPORTIVAS</i>	195
FIGURA 47: <i>PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL DEPORTE EN PARQUES PÚBLICOS</i>	196
FIGURA 48: <i>PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL DEPORTE EN LA NATURALEZA</i>	197
FIGURA 49: <i>PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL DEPORTE DESDE LAS ESCUELAS</i>	198

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: DAFO	19
TABLA 2: ANÁLISIS PESTEL	33
TABLA 3: CARACTERÍSTICAS DE TORRELODONES	47
TABLA 4: COSTE DE LA MAQUINARIA DEL GIMNASIO, SALA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL Y EMS	70
TABLA 5: TABLA SALARIAL DEL AÑO 2014 SEGÚN III CONVENIO COLECTIVO ESTATAL DE INSTALACIONES DEPORTIVAS Y GIMNASIOS	83
TABLA 6: SALARIO DE EMPLEADOS DE bE-STRONG	84
TABLA 7: SALARIO MENSUAL BRUTO EMPLEADOS DE bE-STRONG	84
TABLA 8: COSTES DE PERSONAL CON CONTRATO TEMPORAL O FIJO	85
TABLA 9: COSTES DE PERSONAL AUTÓNOMO	85
TABLA 10: PRECIOS GIMNASIO MUNICIPAL	94
TABLA 11: COMPARATIVA DE LA COMPETENCIA	100
TABLA 12: DEMANDA POTENCIAL EN TORRELODONES, HOYO DE MANZANARES, GALAPAGAR Y COLMENAREJO	108
TABLA 13: Nº DE CLIENTES POTENCIALES PARA CADA SERVICIO DE bE-STRONG APROXIMADAMENTE	111
TABLA 14: RANGO DE FRECUENCIAS EN FUNCIÓN DE CADA TIPO DE APLICACIÓN	127
TABLA 15: TARIFA DEL GIMNASIO	141
TABLA 16: TARIFA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL	142
TABLA 17: TARIFA DE EMS	143
TABLA 18: TARIFA NUTRICIONISTA	144
TABLA 19: TARIFA PAQUETES bE-STRONG	145
TABLA 20: PROMOCIÓN APERTURA DEL GIMNASIO	147
TABLA 21: PROMOCIÓN 20% DE DESCUENTO ENTRENAMIENTO PERSONAL	148
TABLA 22: PROMOCIÓN 20% DE DESCUENTO NUTRICIONISTA	148
TABLA 23: PROMOCIÓN 20% DE DESCUENTO EMS	149
TABLA 24: PREVISIÓN DE VENTAS PARA CADA SERVICIO Y AÑO (CASO REAL)	153
TABLA 25: PREVISIÓN DE VENTAS DE MERCADERÍAS	154
TABLA 26: COSTES FIJOS Y VARIABLES POR AÑO	155
TABLA 27: PRECIO DE UN MES PARA CADA TIPO DE ABONO	156
TABLA 28: MENSUALIDADES QUE HAN SIDO INGRESO	156
TABLA 29: INVERSIONES Y AMORTIZACIONES	158
TABLA 30: RATIOS DEL PROYECTO (CASO REAL)	159
TABLA 31: PLAN INICIAL DE INVERSIÓN	160
TABLA 32: PLAN DE FINANCIACIÓN	161
TABLA 33: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (CASO REAL)	161
TABLA 34: GASTOS DE GESTIÓN	162
TABLA 35: ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA (CASO REAL)	163
TABLA 36: BALANCE (CASO REAL)	164
TABLA 37: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO (CASO REAL)	165
TABLA 38: APALANCAMIENTO OPERATIVO, FINANCIERO Y TOTAL	168
TABLA 39: PREVISIÓN DE VENTAS PARA CADA SERVICIO Y AÑO (CASO PESIMISTA)	168
TABLA 40: VENTAS DE MERCADERÍAS (CASO PESIMISTA)	168
TABLA 41: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (CASO PESIMISTA)	169
TABLA 42: VARIACIÓN DEL BENEFICIO DEL CASO PESIMISTA RESPECTO AL REAL	170
TABLA 43: BALANCE (CASO PESIMISTA)	171



TABLA 44: <i>RATIOS DEL PERIODO (CASO PESIMISTA)</i>	172
TABLA 45: <i>RATIOS DEL PROYECTO (CASO PESIMISTA)</i>	173
TABLA 46: <i>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. VAN</i>	174
TABLA 47: <i>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. TIR</i>	174
TABLA 48: <i>TABLA CON TIPO FIJO TAE</i>	189
TABLA 49: <i>DESARROLLO DEL PRÉSTAMO</i>	191
TABLA 50: <i>ADQUISICIONES DE MÁQUINAS Y EQUIPOS</i>	201



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. TRABAJO FIN DE GRADO

Uno de los pasos más importantes para un estudiante universitario es la realización del trabajo fin de grado. Es en este en el que se plasman los conocimientos que el alumno ha ido adquiriendo y aprendiendo a lo largo de la carrera. Además, el alumno goza de gran libertad para poder elegir qué tipo de trabajo hacer y sobre qué temática.

En mi caso, decidí realizar un plan de negocio porque creo que es una buena forma de redondear mis estudios, ya que los planes de negocio son trabajos que engloban muchos temas importantes tratados durante la carrera, como, por ejemplo, el plan de marketing, el plan de operaciones y un estudio económico-financiero. Me motiva la idea de crear mi propio negocio de algo que me gusta y que, además, sea de forma didáctica, pudiéndole dar carácter personal.

El proyecto consiste en la creación de un negocio de entrenamiento personal que se llamará “bE-strong” y que se basará en tres pilares fundamentales que le darán personalidad y le diferenciarán del resto. Estos pilares son: un gimnasio privado premium de alto nivel (en el que se ofrecerán sesiones de entrenamiento personal), sesiones de electrofitness y un servicio de nutrición. La idea es ofrecer estos servicios con un nivel de calidad y personalización altos.

Ofreceremos cuatro servicios principales: servicio de gimnasio, entrenamiento personal, sesiones de EMS y servicio de nutrición. Se ofrecerán planes de entrenamiento y nutrición personalizados, realizados por nuestros monitores y nutricionista para los clientes que lo deseen, de modo que estos puedan lograr sus objetivos de la forma más rápida y eficaz posible.

El gimnasio será de alto rendimiento y tendrá multitud de máquinas y equipos para que nuestros clientes puedan entrenar de la manera más cómoda y efectiva posible. Estas máquinas serán de la marca Life Fitness, tendrán una calidad muy alta y contarán con la última tecnología del mundo del fitness. El servicio del gimnasio será el más importante en cuanto a facturación, ya que supondrá el 80% de las ventas del negocio aproximadamente. Además, para los abonados al gimnasio que lo deseen se ofrecerán sesiones de entrenamiento personal. Nuestros clientes podrán entrenar de la mano de los mejores entrenadores, todos ellos con estudios y experiencia, que llevarán a cabo las rutinas de nuestros clientes, ayudándoles y enseñándoles cómo realizar los ejercicios, para optimizar su tiempo y mejorar los resultados.

El electrofitness o EMS (estimulación eléctrica muscular) es considerado el entrenamiento del futuro. Este entrenamiento está directamente relacionado con los impulsos nerviosos que nuestro cerebro envía a los músculos. De alguna manera consiste en “engañarle”, ya que, en vez de una orden cerebral para contraer un músculo, la contracción, en este caso, se produce por una señal eléctrica externa, pero el trabajo muscular que se produce es exactamente igual.

Según los expertos en una sesión de 20 minutos se pueden quemar unas 2500 Kcal. (el equivalente a 5 horas de gimnasio) y entrenar 350 músculos de forma simultánea. Es un entrenamiento pensado para gente que tiene poco tiempo libre para hacer ejercicio y también para gente que tiene lesiones y que gracias a la electroestimulación puede ir recuperando musculatura de forma segura bajo la supervisión de nuestros monitores.

Además, se ofrecerá el servicio de un experto en nutrición que diseñará de forma personalizada para nuestros clientes los distintos planes de nutrición que ofreceremos. Dentro del fitness la nutrición juega un papel vital, ya que realizar un entrenamiento sin una buena alimentación y hábitos saludables hará muy complicado lograr los objetivos. Este servicio podrá ser contratado tanto por clientes que estén abonados al gimnasio o que contraten el servicio de EMS o entrenamiento personal como para los que no soliciten ningún otro servicio.

La mayoría de los gimnasios a día de hoy no incluyen clases de electrofitness, ya que es un tipo de entrenamiento bastante reciente en España, pero que se está extendiendo a gran velocidad. Cada vez hay más centros de electrofitness, sin embargo, en estos centros esta la única actividad que se puede realizar (EMS). Por ello, partimos con ventaja sobre nuestros competidores en este sentido, al ofrecer varios servicios relacionados con el fitness y que se pueden complementar los unos con los otros.

Por ello, bE-strong se diferencia del resto de competidores al ofrecer un gimnasio de alto rendimiento y tres servicios totalmente personalizados en un mismo centro y todo ello con un alto nivel de calidad. Una de nuestras principales ventajas es que podremos ofrecer packs que incluyan varios de estos servicios a un precio más asequible que la competencia y todo ello en un mismo centro, evitando así que los clientes que quieran contratar varios servicios tengan que desplazarse de un centro a otro. No obstante, somos conscientes de que no todo el mundo estará interesado en contratar un pack y habrá clientes que solo quieran matricularse en el gimnasio para realizar un entrenamiento más convencional o únicamente contratar el servicio de electrofitness. Por tanto, tanto el servicio del gimnasio, como el de EMS y nutrición se podrán contratar de forma individual. Sin embargo, para poder contratar el servicio de entrenamiento personal además habrá que estar abonado al gimnasio para poder hacer uso de las instalaciones.

Otra ventaja para los clientes que contraten los packs es que los servicios ofrecidos tendrán una gran coordinación, ya que tanto el monitor como el nutricionista estarán al tanto del plan (tanto deportivo como nutricional) que está siguiendo cada cliente y se podrán optimizar así los resultados de una forma más sencilla y organizada. Ya que si se contratan los servicios por separado al no haber coordinación puede que no se alcancen los objetivos o que no se logren de forma tan eficaz y rápida.

De esta forma tendremos diferentes vías de ingreso y no únicamente la que proviene de los abonados al gimnasio como ocurre en muchos centros (especialmente los gimnasios low cost).

## 1.2. MOTIVACIÓN

España es el quinto mercado de fitness más importante de Europa, facturando 2.134 millones de euros al año. Además, en el último año el número de afiliados al gimnasio a nivel europeo ha aumentado un 9% y se prevé que continúe haciéndolo. En España un 17,6% de la población es socia de un gimnasio según el Mº de Educación, Cultura y Deporte, superando la media europea, que se sitúa en torno a un 7,4% (según el “Estudio anual del mercado del fitness en España” (2015) de la empresa americana Life Fitness).

Ante este aumento de la demanda, tanto para gimnasios como de centros de electrofitness surgió la idea de fusionar ambos, ofertando sus servicios en un mismo centro y complementándolos con el servicio de un experto en nutrición que oriente a los futuros clientes.

Muy pocos centros aúnan estos tres servicios de una forma tan clara y es una oportunidad de negocio que nos puede permitir acercarnos a un público más amplio que si únicamente ofreciéramos el servicio de gimnasio. Hay que posicionarse de forma clara para que los clientes perciban nuestra diferenciación con respecto a otros centros, ya que según Anna. (2015:17) *“un posicionamiento y sistema de cuotas más claro y definido permite a los estudios de entrenamiento personal, gimnasios premium y low cost obtener mayor diferenciación y rentabilidad”*. Para lograr un buen posicionamiento hay que ofrecer calidad y diferenciación o competir en costes. En nuestro caso, optamos por la primera, ya que nuestros servicios no se pueden ofrecer a un “bajo coste” y hay mucha competencia entre los gimnasios low cost, siendo este un océano rojo.

Nuestro centro será un gimnasio privado premium, es decir, un gimnasio privado de alta calidad, que contará con la última tecnología en maquinaria deportiva y monitores altamente cualificados a disposición de los clientes, tanto en sala de fitness como en los entrenamientos personales y las clases colectivas que se impartirán.

Otro indicador de la demanda potencial que podía tener bE-strong surgió hablando con el experto en fitness, entrenador personal y monitor de un centro de EMS Jose Francisco Martín, el cual me comentó que sus clientes además de realizar los entrenamientos de electrofitness en su centro, demandaban planes de entrenamiento personal de forma externa a este, como complemento al entrenamiento de EMS.

De esta forma surgió la idea de crear “bE-strong”, una empresa que pudiera satisfacer esta demanda y además pudiese funcionar como un gimnasio convencional, aumentando sus vías de ingreso.

Durante el desarrollo del proyecto nos hemos encontrado con algunas dificultades, como, por ejemplo, uno de los aspectos más tediosos fue decidir que proveedor de maquinaria elegir para el servicio del gimnasio y EMS. Para el caso del gimnasio hay multitud de marcas y cada una suele tener varias gamas de productos en función del

nivel de calidad, por lo que decidirse por una en concreto era complicado ya que había que investigar que máquinas podía ofrecernos cada una y ver qué presupuesto nos ofrecían. No fue fácil obtener un presupuesto de los fabricantes, ya que al tratarse de pedidos muy grandes (en torno a los 540.000 €) nos pedían datos que no podíamos facilitarles, como el NIF de la empresa o datos oficiales de la empresa (por el hecho de no ser una empresa real). Por ello tuvimos que recurrir a sus distribuidores oficiales para obtener un presupuesto acorde al pedido que debíamos hacer.

En el caso de las máquinas para el servicio de EMS sí que pudimos obtener un presupuesto de los fabricantes al tratarse de un pedido más fácil de presupuestar al ser más pequeño y en el que entraban en juego menos variables. Tras analizar varios proveedores finalmente tuvimos que decidirnos entre dos, Xbody y Miha Bodytec, con los que contactamos vía telefónica y por correo. Ambos nos hicieron varias ofertas que están desarrolladas en el punto 6.5.2.

Otra de las dificultades con la que nos encontramos fue la de obtener un presupuesto real para la reforma que debíamos acometer en el local. Al tratarse de un local grande y ser necesaria una reforma en profundidad, el coste sería elevado y era importante conocer una cifra lo más realista posible. Al no tener experiencia en este tema no sabíamos cuál podía ser su coste. Finalmente, pudimos ponernos en contacto con Javier Sánchez, un arquitecto del estudio Asentis, el cual nos facilitó un presupuesto real de la reforma que debíamos realizar.

Todas estas dificultades están relacionadas con temas económicos, que eran de suma importancia resolver para poder realizar un proyecto lo más realista posible.

### 1.3. RESUMEN EJECUTIVO

El negocio “**bE-strong, S.L.**” (en adelante, bE-strong) consiste en un gimnasio privado premium que prestará varios servicios relacionados con el fitness en un local que se alquilará en el municipio de Torreldones, situado a 29 km de Madrid capital. Ofreceremos cuatro servicios principales, en primer lugar y el más importante (representará el 80% de las ventas aproximadamente) el servicio de **gimnasio**. Los clientes podrán entrenar en un gimnasio de alto rendimiento de forma independiente o en grupo gracias a las numerosas clases colectivas que se impartirán. En segundo lugar, ofreceremos sesiones de **entrenamiento personal**, tanto de forma individual como en grupos reducidos (cuatro personas como máximo). En tercer lugar, se impartirán clases de **electroestimulación**, el llamado “entrenamiento del futuro” y que está triunfando en el mundo del fitness. Y, por último, tendremos un **nutricionista** que diseñará las dietas y planes nutricionales de los clientes que así lo deseen, realizando un seguimiento posterior de su evolución.

El hecho de ofrecer estos cuatro servicios de forma conjunta nos diferenciará de nuestros competidores ya de por sí. Además, estos servicios se ofrecerán con **el mayor nivel de personalización y calidad** y apostaremos por unas instalaciones de gran

calidad en las que tendremos máquinas y equipos de alto rendimiento de la marca Life Fitness principalmente, una multinacional americana líder en el sector del fitness. La inversión que se realizará en máquinas, equipos y mobiliario será de 584.664,87€ (sin I.V.A.).

Para complementar estos cuatro servicios se impartirán clases colectivas (incluidas en el servicio del gimnasio) habituales en muchos gimnasios, como pilates, spinning, boxeo... y otras que seremos los únicos de nuestros competidores directos que ofreceremos, como un club de running, actividades al aire libre (al disponer de una amplia parcela), CrossFit o Body weight training, aumentando así el valor que percibirán los clientes de bE-strong.

Se eligió Torreloredones para abrir el negocio por tener un número alto de habitantes (23.117) y una de las rentas per cápita más alta de la sierra de Madrid (23.368,53€). Se pudo comprobar gracias a Calvet, M. Et al. (2013:59) que *“Torreloredones cuenta con las mismas instalaciones deportivas que hace 15 años que se han renovado y actualizado según las necesidades”* y que *“según las conclusiones preliminares del diagnóstico los equipamientos municipales están saturados, ya que no cubren la demanda actual”*, existiendo una gran demanda insatisfecha. Por lo tanto, este municipio representa una oportunidad de negocio muy importante.

Nuestro público objetivo será la población de Torreloredones y sus municipios cercanos que pertenezca al grupo de edad situado entre 35 y 54 años. Se eligió este grupo de edad por ser de los que más acuden al gimnasio y por gozar de una estabilidad económica y nivel adquisitivo (en Torreloredones y sus municipios cercanos) que les convertirán en los clientes idóneos para contratar nuestros servicios. Además, se les suele considerar como clientes fieles.

El local está estratégicamente elegido, ya que está muy bien comunicado y tiene una parcela de 3873m<sup>2</sup>, con 2216m<sup>2</sup> construidos, divididos en dos plantas. Esto nos permitirá tener amplias salas y realizar actividades al aire libre al tener una gran parcela, pudiendo tener hasta parking propio para empleados y clientes. Será necesario realizar una reforma del local para adecuarlo al nuevo uso, ya que anteriormente era un concesionario. La inversión que se realizará para la reforma será de 714.247,93€ (sin I.V.A.).

bE-strong se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada y comenzará su actividad el 1 de abril de 2017. Tendrá cuatro socios capitalistas, de los cuales dos serán empleados del negocio, desempeñando funciones de dirección. Estos dos socios estarán ayudados por una plantilla de 14 empleados y de otros tantos autónomos, que desempeñarán unas funciones concretas en la empresa (véase punto 7.2. para más información).

La financiación necesaria para cubrir la inversión inicial será de 1.500.000€, que se cubrirá con 500.000€ de financiación propia (125.000€ cada socio) y financiación ajena, solicitando un préstamo Línea ICO 2016 para emprendedores de 1.000.000€ a devolver en seis años.

La previsión de las ventas para el primer año casi alcanzará los 990.000€ y a partir del segundo año, en el que se alcanzará el número de abonados estimado (unos 2.300-2.400 abonados al gimnasio), las ventas rondarán el millón y medio de €.

En cuanto a la rentabilidad del negocio, se espera que sea muy buena, habiendo obtenido un VAN y un TIR sin financiación (indica la rentabilidad real del negocio), para el caso real, de 2.202.036,88€ y 45% respectivamente. Incluso para un caso más pesimista, para el que se estimó un 10% menos de clientela en todos los servicios, el VAN y el TIR obtenidos son de 1.688.233,81€ y un 36% respectivamente, obteniendo también una rentabilidad bastante buena para este caso más pesimista. Además, el Pay-back será de 2 años para el caso real y de 3 para el caso más pesimista. No obstante, cabe recordar que estas estimaciones se han hecho para un caso conservador de por sí, por lo que la rentabilidad podría ser incluso mayor. Por todo ello se recomienda invertir en este proyecto.

## 2. OBJETIVOS

Los principales objetivos que nos hemos fijado son los siguientes:

- Lograr un VAN (sin financiación) mínimo de 1.000.000 € para los cinco primeros años de actividad para la tasa de descuento del bono español a 10 años.
- Lograr una tasa de rentabilidad mínima del 10%. Para una tasa de rentabilidad de este valor merecería la pena realizar el esfuerzo de montar una empresa y correr un riesgo mayor que el que se corre al invertir en bolsa, por ejemplo.
- Un Pay-back de 3 años.
- Alcanzar los 2300-2400 abonados al gimnasio en 12 meses y una vez alcanzada esta cifra mantenerla o mejorarla si fuera posible.

## 3. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

### 3.1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

A día de hoy estamos viviendo un incremento muy importante de todo lo relacionado con el mundo del fitness. Cada vez hay más tipos de suplementos y complementos alimenticios, más tipos de dietas, más gimnasios low cost, más entrenamientos nuevos, como puede ser el Crossfit, el Body weight training, el Cardio Box, el HIIT, el Aqua Pilates... en lo que se está convirtiendo en un gran abanico de ofertas que intenta cubrir la demanda emergente.

Entre estos tipos de entrenamientos nuevos hay uno que destaca y que se dice será el “entrenamiento del futuro”. Se trata de la estimulación eléctrica muscular (EMS), una técnica que hasta hace pocos años sólo se empleaba en la recuperación de lesiones y que hoy, adaptada a la persona sana, ha provocado que los centros específicos donde se imparten las sesiones se multipliquen.



En este momento está creciendo mucho la demanda de este tipo de entrenamiento. En un principio sus sesiones tenían un precio bastante elevado por la escasa oferta y por ser un entrenamiento personalizado. Ante este aumento de demanda, el mercado está creciendo y cada vez hay más centros de electroestimulación.

En los últimos años se ha producido un gran aumento de gimnasios low cost, los cuales se caracterizan por su bajo precio, sin embargo, por ello suelen estar abarrotados, al obtener rentabilidad teniendo un número de socios muy elevado, en ocasiones superior al que se pueden permitir tener. En nuestro caso queremos ofrecer un servicio más cómodo para el cliente y de mayor calidad.

El objetivo es posicionarse entre lo que sería un gimnasio low cost y uno de lujo. De esta forma, ofreceríamos un servicio de mayor calidad que los gimnasios low cost, aunque con un mayor coste, ya que el objetivo es que sea un servicio lo más personalizado posible y de alta calidad y esto no se puede hacer a bajo coste.

No hay muchos negocios que aúnen en un mismo centro: gimnasio, entrenamiento personal, electrofitness y servicio de nutrición. Y es ahí donde vemos una oportunidad de negocio, que si se aprovecha y desarrolla de forma correcta puede satisfacer gratamente a los clientes y proporcionar grandes beneficios económicos.

Al ofrecer todos estos servicios se pueden realizar ofertas especiales por contratar varios de estos servicios, siendo más rentable para el cliente que si los contratase por separado. Además, al ofrecerse todos en el mismo centro el cliente se evita tener que desplazarse a diferentes locales.

Creemos que sería rentable, ya que la inversión necesaria para poder impartir clases de electroestimulación no es muy grande en comparación con la del gimnasio. Ya que para realizar este entrenamiento lo único que haría falta adquirir son las máquinas y tener un espacio reducido para poder practicarlo. Sin embargo, gracias a este servicio ganaríamos bastantes clientes.

Al igual que ocurriría con el nutricionista, que añade valor a nuestra propuesta y nos permite diferenciarnos de muchos centros deportivos y gimnasios, que no lo incluyen entre sus ofertas.

El servicio del gimnasio es el que requiere una mayor inversión, por el elevado coste de la maquinaria y necesitar bastante espacio para su práctica. Sin embargo, será el que nos aportará una mayor rentabilidad, ya que este servicio será el que mayor demanda tenga, entre 2.300 y 2.400 abonados al año de comenzar la actividad. La escasa oferta que hay en Torrelodones y la saturación de los servicios deportivos nos permitirán captar clientes con relativa facilidad si logramos diferenciarnos de nuestros competidores. Además, no tendremos demasiada competencia en este municipio comparado con otros en los que se planteó abrir el negocio. Tendríamos un competidor principalmente, que sería el Rockgym, pero gracias a nuestra estrategia de

diferenciación y a un buen posicionamiento podremos obtener una muy buena rentabilidad.

Por ello se eligió Torrelodones, por ser el municipio ideal para llevar a cabo nuestra actividad por no tener una competencia muy intensa, por tener la capacidad de atraer clientes de municipios cercanos, por tener una población muy deportista (el 51% practica deporte), por tener una renta per cápita elevada, por tener sus servicios deportivos saturados habiendo demanda insatisfecha y por tener el perfil ideal para contratar servicios personalizados y de calidad. Para poder alcanzar el éxito será fundamental mantener y cumplir con la calidad y el nivel de personalización prometido.

### 3.2. LA EMPRESA

Como ya se ha mencionado en varias ocasiones bE-strong se caracteriza por ofrecer una calidad y nivel de personalización elevados y su negocio se basará en un gimnasio privado Premium con entrenamientos personales, clases de electroestimulación y los servicios de un nutricionista que elaborará las dietas de los clientes:

- La parte más importante del negocio y que proporcionará mayores ingresos será la relacionada con el **gimnasio**, representando alrededor del **80% de las ventas**, es decir, un **1.200.000€ anuales** aproximadamente una vez que se establezca la demanda. La parte del gimnasio tendrá una amplia sala en la planta baja del local destinada para hacer cardio y levantamiento de pesas. También contará con una sala donde se impartirán las clases colectivas y un amplio espacio donde practicar boxeo, CrossFit y otras actividades. Además, tendrá un espacio reservado para realizar estiramientos y ejercicios de abdominales. En la planta superior habrá una sala para poder practicar spinning.

El gimnasio contará con maquinaria de primer nivel de la marca Life Fitness y monitores altamente cualificados que estarán al servicio de los clientes para lo que necesiten.

También se ofrecerá un servicio de entrenamiento personal fuera de cuota en el que los monitores diseñarán entrenamientos personalizados para los clientes que lo deseen, entrenando con ellos, enseñándoles y guiándoles durante el entrenamiento.

Para los entrenamientos personales se acondicionará una sala con todos los materiales necesarios para llevar a cabo los entrenamientos. De esta forma el monitor y el cliente tendrán un espacio exclusivo para el desarrollo de las actividades. En cualquier caso, también podrán hacer uso del resto de las instalaciones si el monitor lo cree conveniente. El **entrenamiento personal** supondrá un **9% de las ventas totales**, es decir, unos **130.000€ anuales** aproximadamente.



- La **electroestimulación** tiene cada vez más demanda y, sin embargo, todavía no tiene mucha presencia en los gimnasios, lo que nos aportará una ventaja competitiva sobre nuestros competidores. Además, todavía hay mucha gente que no conoce este tipo de entrenamiento y al integrarlo dentro de las actividades del centro nos permite promocionarlo indirectamente y que se dé a conocer a través del boca-oreja de los clientes.

Se pueden trabajar diferentes objetivos con la EMS, desde la tonificación muscular, al sistema cardiorrespiratorio, anticelulítico, pérdida de triglicéridos y tejidos adiposos, trabajo de resistencia, coordinación y equilibrio, hipertrofia, flexibilidad y elasticidad, amplitud de movimiento, reducción de la zona abdominal, etc.

La EMS tiene tres facetas distintas. La más conocida es la empleada como recuperadora muscular y articular después de una lesión. La segunda permite tratar y prevenir patologías del raquis, de la columna vertebral, lumbalgia y osteoporosis. Además, permite mejorar y prevenir la incontinencia urinaria, mejora la función sexual, aporta mejoras posturales y funcionales. La última y la faceta más desconocida es la utilizada como entrenamiento y es la que más se está explotando ahora.

El cliente entrenará a solas con un monitor cualificado en una sala cerrada y equipada con todos los elementos necesarios para lograr los diferentes objetivos. Cada cabina contará con la máquina de electroestimulación, una elíptica, un step, un saco de boxeo para programas de cardio y mancuernas y TRX para sesiones de tonificación e hipertrofia. Tendremos dos salas disponibles para EMS, una exclusivamente para clases individuales y otra en la que se podrán realizar sesiones individuales y colectivas (de hasta 3 personas).

En nuestro caso la EMS supondrá aproximadamente un **7% de la facturación anual, es decir, unos 110.000€ anuales**.

- El **servicio de nutricionista** se desarrollará en un despacho situado en la planta superior. Este servicio se ofrecerá tanto a clientes del centro como a clientes que únicamente quieran este servicio. El especialista en nutrición realizará un estudio de cada cliente y diseñará las dietas en función de sus objetivos. Este servicio será el que menos ingresos proporcione, representando **un 4% de las ventas y unos 65.000€ anuales**, sin embargo, tiene una gran importancia estratégica para la empresa, ya que nos permite diferenciarnos más al tener un servicio que muchos gimnasios no ofrecen, incrementando el valor que los clientes percibirán de bE-strong.

Ofrecer todos estos servicios juntos nos diferenciará del resto de competidores de nuestra zona de influencia.

En cuanto a la organización interna tendrá una organización funcional, existiendo una cadena de mando que irá desde el director del negocio al director de operaciones y

Recursos Humanos y terminando con el resto de empleados por debajo en la cadena de mando. La plantilla del negocio estará conformada por 16 empleados, de los cuales los dos directores serán además socios capitalistas. El resto de empleados serán monitores de EMS y del gimnasio, recepcionistas, limpiadores y un nutricionista. Además, para ofrecer un servicio de entrenamiento personal realmente personalizado y de calidad estas sesiones las impartirán autónomos con una formación más específica, según el plan de entrenamiento que el cliente demande. De este modo estaremos ofreciendo los mejores servicios, en vez de tener un monitor que imparta todos los entrenamientos, no siendo este método profesional (es el método empleado por el Rockgym). De igual modo para las clases colectivas que requieran una preparación más específica se contratarán los servicios de autónomos para ofrecer clases colectivas de mayor calidad, como por ejemplo clases de CrossFit, pilates, boxeo y clases de baile.

### 3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En bE-strong queremos ayudar a nuestros clientes a llevar un estilo de vida saludable a través del deporte y la alimentación. Y queremos ser los mejores en ello, formando parte de su felicidad y orgullo por haber logrado superar sus retos personales.

Nuestra misión a corto-medio plazo es la de lograr ser mejores que nuestra competencia y darnos a conocer de forma rápida en el mundo del fitness, consiguiendo crear marca. Para así, en caso de que el negocio sea fructífero a largo plazo abrir más centros por España.

Los valores son fundamentales en las empresas, ya que no solo es importante generar beneficios y buscar enriquecerse, sino que también importa cómo se hace y con qué fin. Los valores ayudan a una empresa a lograr sus objetivos y a lograr el éxito de la empresa.

Para M. Grant. (2006:95) *“la paradoja que subyace en la famosa frase de Milton Friedman, “la única responsabilidad social de la empresa es acrecentar sus beneficios”, es que la dedicación a los beneficios probablemente no pueda proporcionar la motivación necesaria para asegurar el éxito de la empresa. La evidencia que proporcionan numerosos estudios sugiere que relacionar la estrategia con propósitos sociales y morales puede facilitar, más que impedir, la consecución de beneficios a largo plazo.”*

BE-strong tiene entre sus principales valores el trabajo en equipo de sus trabajadores y queremos desarrollar nuestra actividad haciendo que todos ellos se sientan orgullosos por lo que hacen y de la empresa en la que trabajan, haciendo que la felicidad de los clientes se convierta en nuestra motivación.

Queremos realizar nuestra actividad con honestidad y respeto hacia los clientes y la sociedad. Creemos en el trabajo bien hecho y en el esfuerzo, pero no sólo en el

nuestro, sino también en el de nuestros clientes, necesario para lograr sus objetivos y llevar un estilo de vida saludable.

Para nosotros la calidad es lo más importante y nuestro compromiso es dar un servicio de calidad gracias a nuestros empleados, que son profesionales con estudios y con una gran preparación, siendo uno de los recursos más importantes que tenemos. Pero bE-strong no existiría sino fuera por los clientes, que son lo más importante para nuestra empresa, por lo tanto, debemos cuidar a cada uno de ellos.

Además, bE-strong está comprometida con la sociedad y estamos decididos a colaborar con la ONG “UNICEF” que lucha por defender el desarrollo y la educación de los niños a través del deporte. En su página web oficial resaltan que *“el deporte es un valioso instrumento de educación en valores y educación para la paz: transmite valores como el trabajo en equipo, la solidaridad y el respeto por las normas. Además, los deportistas suelen ser referentes para la infancia y la juventud”*.

De este modo, por cada cliente que se dé de alta en nuestro gimnasio, donaremos un euro para apoyar el proyecto que está llevando a cabo UNICEF a través del deporte, tan importante para la educación y desarrollo de los niños.

### 3.4. ANÁLISIS DAFO

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta inversión inicial</li> <li>• Somos nuevos en el mercado y nos tenemos que dar a conocer</li> <li>• Al abrir no tendremos clientes o estos serán muy pocos</li> <li>• Bajo presupuesto para publicitarnos</li> <li>• Tener la solvencia suficiente hasta que el gimnasio comience a dar beneficios</li> <li>• Fuga de personal</li> <li>• La estructura urbana de baja densidad y la falta de servicios en las urbanizaciones obliga al residente de Torreldones a ser dependiente del vehículo privado.</li> </ul>	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mala situación económica</li> <li>• Apertura de nuevos gimnasios (competencia)</li> <li>• El efecto low cost</li> <li>• Hay gente que prefiere entrenar al aire libre que en un gimnasio</li> <li>• Regulación de la actividad profesional y del sector</li> <li>• No atraer suficientes clientes o que se vayan a la competencia</li> <li>• Los gimnasios siguen una tendencia de pico de sierra (se tienden a apuntar y desapuntar clientes dependiendo de los meses)</li> <li>• Aparición de productos adelgazantes sin necesidad de hacer ejercicio</li> <li>• La población de Torreldones envejecerá progresivamente cuando la generación entre 40 y 55 años, que representa el 27,27% de la población, supere los 65 años</li> <li>• Que se produzca un frenazo en el sector del fitness, que actualmente tiene una tendencia muy positiva</li> <li>• Que se pase de moda la EMS o salgan estudios contraindicando su uso</li> <li>• Política de precios agresiva</li> </ul>

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones nuevas.</li> <li>• Maquinaria nueva y de alta calidad.</li> <li>• Ofrecemos servicios personalizados y de gran calidad.</li> <li>• Clases grupales de actividades de última tendencia y con gran demanda, pero poca oferta en el mercado, como el CrossFit, Body weight training, actividades al aire libre, club de running...</li> <li>• Ofrecemos servicio de parking gratuito para los clientes.</li> <li>• Personal altamente cualificado.</li> <li>• Horarios flexibles para el servicio personalizado, para las clases grupales y el gimnasio.</li> <li>• Servicio de un nutricionista.</li> <li>• Wifi gratis.</li> <li>• Salas individuales y grupales para realizar la electroestimulación.</li> <li>• Sala exclusiva para realizar los entrenamientos personales.</li> <li>• Buena ubicación y accesos.</li> <li>• Local con luz natural.</li> <li>• Comprometidos con la sociedad, cooperando con la ONG UNICEF.</li> <li>• Buena imagen del sector para los fondos de inversión.</li> <li>• Servicio incluyente, es bueno para todo el mundo.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fitness está creciendo en España y cada vez más gente se apunta a un gimnasio.</li> <li>• No hay mucha competencia en Torrelodones comparado con otras zonas.</li> <li>• Nuestros tres pilares del negocio, gimnasio con entrenamiento personal, electroestimulación y nutrición son servicios que no todos los gimnasios ofrecen.</li> <li>• Ofrecemos actividades que son tendencia y pocos gimnasios ofrecen.</li> <li>• Oportunidad de incorporar nuevos perfiles de clientes, como prenatales o personas mayores. Sólo el 16% de los gimnasios de España ofrece programas de salud y el 23% programas para la tercera edad. Ningún centro en Torrelodones ofrece estos dos programas, por lo que es una gran oportunidad de aumentar el volumen de socios con un nuevo perfil de cliente, en este caso destinado a personas mayores y mujeres embarazadas.</li> <li>• El 51% de los torresanos practica deporte.</li> <li>• Elevada renta per cápita de la población de Torrelodones.</li> <li>• Saturación de los centros deportivos y gimnasios de Torrelodones, que no cubren toda la demanda existente.</li> </ul>
---	---

Tabla 1: DAFO

## 4. ESTUDIO DEL SECTOR DEL FITNESS

### 4.1. INTRODUCCIÓN

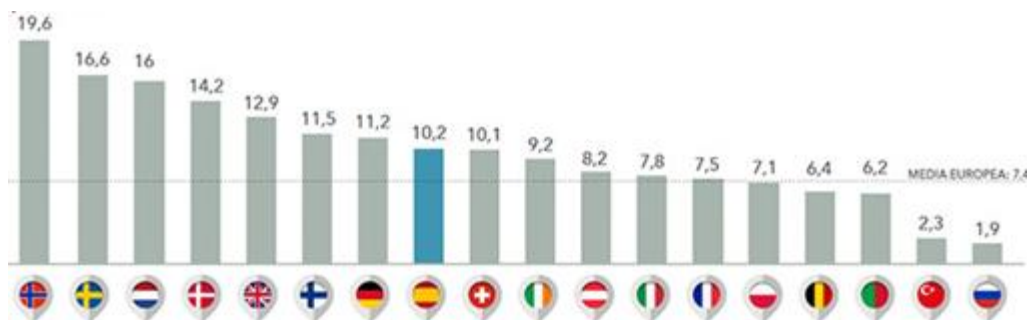
Realizar un estudio de mercado del sector es de vital importancia, ya que nos va a permitir conocerlo más y de esta forma poder identificar puntos fuertes y posibles puntos débiles a la hora de llevar a cabo la estrategia del plan de negocio. Nos ayudará a posicionarnos de una forma más adecuada para poder cumplir los objetivos y llevarlos a cabo con el mayor éxito posible. Saber de dónde partimos es importante para saber hacia dónde ir y cómo hacerlo.

Life Fitness es una multinacional americana que se creó hace más de 40 años y que se ha convertido en uno de los fabricantes de material deportivo más importantes del mundo, llegando a facturar en 2014 en todo el mundo 560 millones de euros, un 7,9% más que en 2012. Su idea es crear un tipo diferente de producto para el fitness y con ese objetivo crearon la primera pieza electrónica para equipos de gimnasia, las LifeCycle Exercise Bike.

Esta empresa realiza un estudio de mercado del sector del fitness en España cada año y me ha permitido conocer más de cerca este sector que está en constante cambio. De este modo los datos que se citan en este punto 4 estarán citados por Anna. (2015) y en Life Fitness (2016).

España cuenta con 46,5 millones de habitantes, de los cuales, **4.89 millones son socios** de un gimnasio. Esto convierte a España en el quinto mercado del fitness más grande de Europa en cuanto a **volumen de negocio**, con un negocio total **de 2.134 millones** de euros. Por delante de España se encuentran Francia (2400 millones de € aprox.), Italia (3100 millones de € aprox.), Alemania (4800 millones de € aprox.) y Reino Unido (5100 millones de € aprox.).

Además, este estudio recoge que ha aumentado un 9% la afiliación de socios en Europa en el último año. España con un 10.2% está por encima de la media europea, que es de un 7.4%.



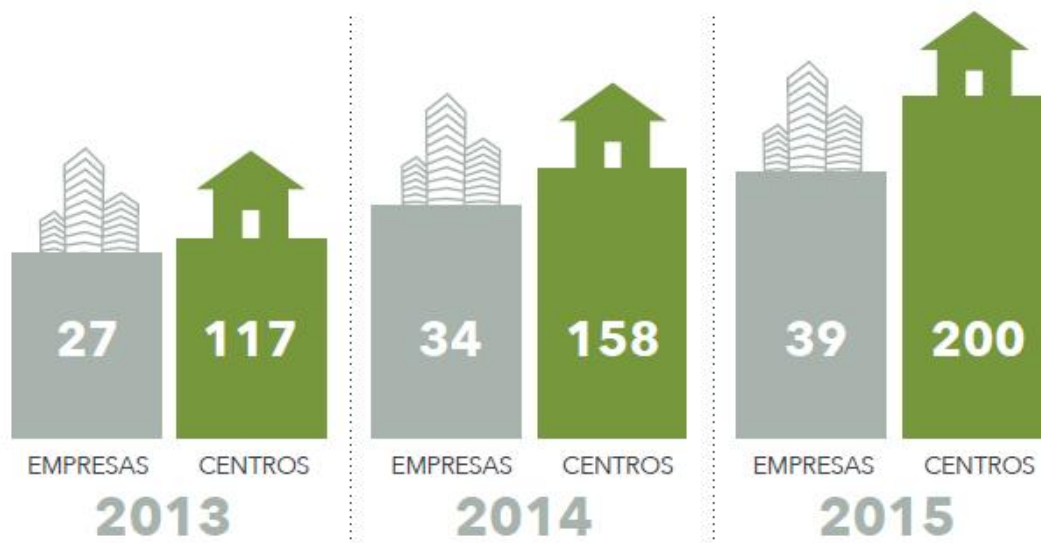
**Figura 1: Tasa de penetración por país (% de población que es socio de un gimnasio)**  
Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.

En España hay 4.350 clubs, de los cuales, el 30% son públicos, el 23% son cadenas, el 13% son franquicias y el 33% restantes son gimnasios privados pequeños. El crecimiento del mercado está impulsado por los clubes pequeños. Los socios gastan una media de 40€/mes.



**Figura 2: Top 5 operadores por número de clubs**  
Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.

El fenómeno low cost en España tiende a crecer y concentrarse, el número de centros crece más rápido que el número de empresas que los gestionan. En este sector 8 empresas poseen el 72% de centros low cost en España. La mayor concentración de centros low cost se encuentra en la Comunidad de Madrid, donde hay 77, en Andalucía 29, en la Comunidad Valenciana 21 y en Cataluña 18. Hay que destacar que este tipo de centros tienen una fidelidad baja y el 50% de los socios se van a los 6 meses.



**Figura 3: Evolución del nº de centros y empresas que las gestionan por años**

**Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.**

En cuanto a las tendencias del 2015 el primer lugar en popularidad lo ocupa el Crossfit, seguido del HIIT. Los socios pierden interés en los ejercicios en grupo y zumba.

Sin embargo, aunque el HIIT y Crossfit son los que más aumentan sólo lo ofertan el 36% de los centros. Esto será muy importante a la hora de realizar la oferta de servicios de mi gimnasio, ya que podría ser una forma de captar clientes.

En el quinto lugar de tendencias del 2015 se encuentra el entrenamiento personal, demostrando que la clientela está muy interesada en este. En el año 2016, el entrenamiento personal aumenta considerablemente pasando de ser solicitado por un 15% en 2015 a un 19% en 2016.

#### 4.2. ESTRUCTURA DEL SECTOR

El sector del fitness lo podemos estructurar según varios tipos de gimnasios. Dentro del modelo tradicional se encuentran los gimnasios privados premium, los gimnasios privados mid-market, los gimnasios municipales privados, los gimnasios municipales públicos y los centros deportivos. A estos hay que añadir un nuevo tipo que destaca por su exclusividad, son los estudios de entrenamiento personal y los gym boutique. Los gym boutique son centros que se especializan en alguna actividad en concreto, como por ejemplo un centro de CrossFit. Además, durante 2015 se ha producido la explosión de los gimnasios low cost y súper low cost, un tipo de centros que ajustan al máximo sus presupuestos para ofrecer multitud de clases colectivas a un precio muy bajo y competitivo. De este modo, la estructura del sector del fitness tiende a diversificarse cada vez más.





**Figura 4: Estructura del sector del fitness en España**  
Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.

Casi todos los tipos de gimnasios han aumentado su facturación en 2014, respecto de 2013. Excepto los gimnasios privados mid-market, que son los únicos que han visto bajar su facturación. Por tanto, se podría decir que 2014 fue un año de crecimiento para el sector del fitness.

Los estudios de entrenamiento personal y los gimnasios low cost son los que más han incrementado su facturación bruta, un 53% y 55% respectivamente. En el caso de los estudios de entrenamiento personal este aumento se debe a la quinta posición de personal training en tendencias del último año. Este es un dato muy positivo ya que cada año aumenta más la demanda y el interés de los clientes en este servicio. El que peores resultados presenta son los mid-market, que ha disminuido un 43%.

En el siguiente gráfico se puede ver la facturación de los distintos tipos de gimnasio respecto al año anterior:



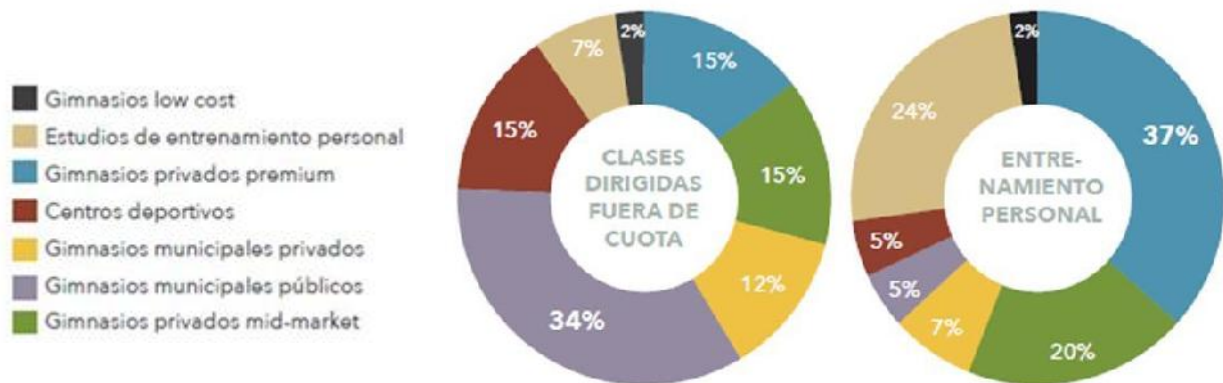
**Figura 5: Facturación bruta respecto al año anterior según el tipo de gimnasio**  
Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.

### 4.3. PRINCIPALES MAGNITUDES

#### 4.3.1. FUENTES DE INGRESOS

Respecto a las fuentes de ingresos, las cuotas son la principal fuente de ingresos para el 90% de los gimnasios. Después el mayor ingreso lo proporcionan los entrenamientos personales, seguidos de clases dirigidas fuera de cuota y el pádel u otras actividades. La nutrición supone un porcentaje bajo de los ingresos.

Según Anna. (2015:12) *“la tendencia del Personal Training, en el quinto lugar del ranking de tendencias, representa una oportunidad de negocio en las instalaciones deportivas”*.



**Figura 6: Diversificación de los diferentes tipos de centros**  
Fuente: *Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.*

Los gimnasios privados premium son los que más apuestan por incorporar el entrenamiento personal entre sus servicios, seguido de los estudios de entrenamiento personal y los gimnasios privados mid-market.

Por otro lado, los centros que más clases ofrecen fuera de cuota son los gimnasios privados municipales, seguido de los centros deportivos, los gimnasios privados premium y los privados mid-market.

#### 4.3.2. EVOLUCIÓN DE LOS SOCIOS

En cuanto a la evolución de los socios respecto al año pasado, según Anna. (2015:13) *“el 55% de los encuestados asegura haber aumentado el número de socios de su centro respecto a 2014”*.

Los gimnasios low cost y los centros de entrenamiento personal son los que más clientes activos han ganado, con un 55% y un 65% respectivamente. Seguido de estos dos estaría con un 53% los gimnasios privados premium. Sin embargo, este último es el que menos clientes ha perdido de todos, con un 12% únicamente.

Los centros que más clientes han perdido son los gimnasios privados mid-market y los gimnasios municipales privados, con un 34% y un 28% respectivamente.

#### 4.3.3. AMENAZAS DEL SECTOR

Un apartado importante es el de amenazas dentro del sector, ya que de este depende el progreso del mismo y que este siga creciendo o no. La principal amenaza con un 33% continúa siendo la subida del IVA al 21%, realizada en 2012. La segunda mayor preocupación dentro del sector es, con un 23%, las bajas producidas por problemas



económicos de los clientes que se ven afectados por la crisis. Sin embargo, esta preocupación ha disminuido de un 34% en 2014 a un 23% en 2015. Por tanto, el miedo a perder socios por la crisis se ha visto reducido.

Con un 23% también preocupa el efecto low cost, que ha provocado que muchos clientes se apunten a este tipo de gimnasios alentados por los bajos precios que ofertan y la amplia gama de servicios incluidos.

Las últimas posiciones las ocupan con un 11% la apertura de nuevos gimnasios, con un 6% el deporte outdoor, con un 3% la regulación de la actividad profesional y con un 1% la apertura de centros especializados.

#### 4.3.4. INVERSIÓN

Hay que destacar que uno de cada tres centros ha invertido por debajo de 20.000€ en su sala fitness durante 2014. Un 10% ha invertido más de 100.000€, posiblemente por nuevas aperturas al ser una cifra tan elevada. Entre 50.000 y 100.000€ invirtió un 8% únicamente y alrededor de un 30% no invirtió nada.

Los centros que más invirtieron durante 2014 fueron los gimnasios privados mid-market y los gimnasios privados municipales, para poder continuar siendo competitivos en el sector y no quedar descolgados por la pérdida de clientes que han sufrido.



**Figura 7: Inversión según el tipo de centro**

**Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.**

La inversión de los centros municipales públicos se puede deber a que han apostado fuerte por las actividades fuera de cuota y han hecho una renovación de material para estar dentro de las tendencias.

#### 4.3.5. CUOTAS

La cuota media mensual que pagan los socios es de entre 30 y 40€/mensuales en un 32% de los casos, es decir, en uno de cada tres gimnasios. Con un 27% la segunda cuota más habitual está entre 20 y 30€/mensuales.

La tercera cuota más habitual es con un 15% entre 40 y 50€/mes. Por debajo del 10% se encuentran cuotas de menos de 20€/mes (8%), más de 100€/mes (6%), entre 50 y 60€/mes (7%), entre 60 y 80€/mes (3%), entre 80 y 100€/mes (2%).

Por tanto, 6 de cada 10 gimnasios ofrecen una cuota de entre 20 y 40€/mensuales. En la figura 8 podemos ver el precio de cuota por tipo de centro.

Como podemos ver la mayoría de los gimnasios low cost están por debajo de 20€/mes, aunque hay unos pocos que ofrecen una tarifa de entre 20 y 30€/mes. Esto se debe a que en España los gimnasios low cost se salen del estándar europeo y ofrecen un calendario de actividades que están muy bien valoradas por los españoles.

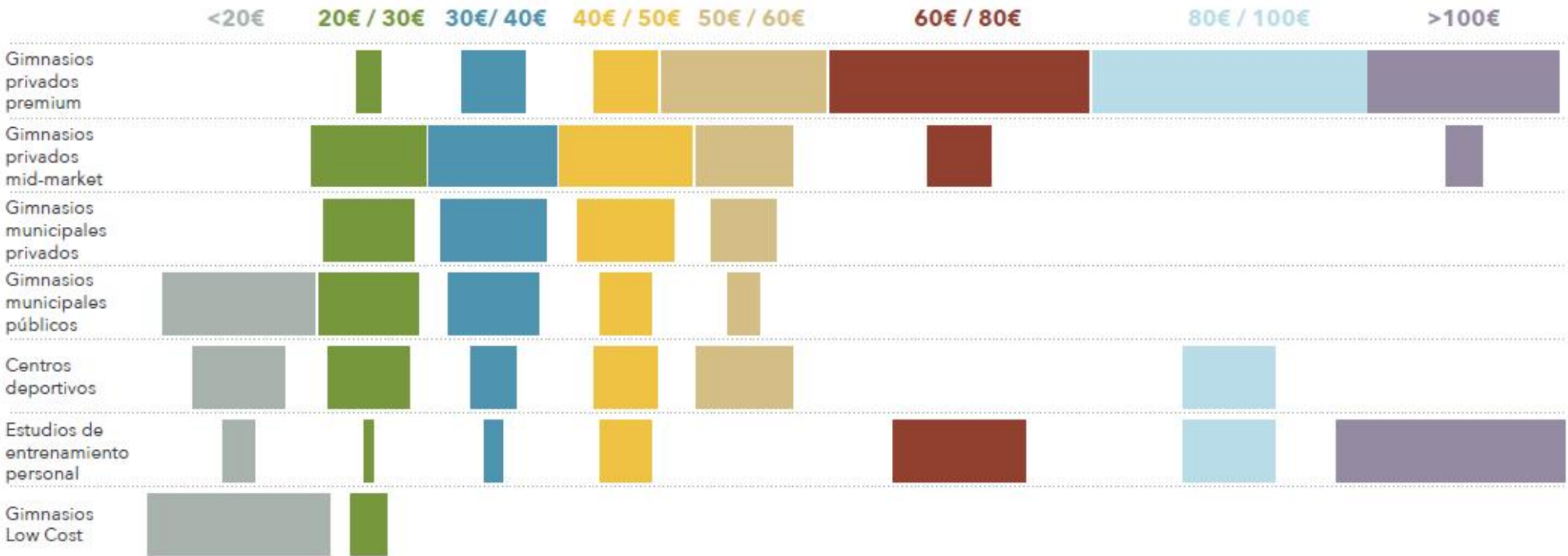
En cuanto a los gimnasios municipales y los mid-market observamos que no tienen una estrategia de diferenciación clara y hay gran variedad. Esto hace que pierdan competitividad y presentan un mayor riesgo de perder clientes. Por este motivo han perdido clientes activos durante el 2014.

Los gimnasios premium concentran sus tarifas por encima de 60€/mes, al igual que los estudios de entrenamiento personal.

Según Anna. (2015:17), *“un posicionamiento y sistema de cuotas más claro y definido permite a los estudios de entrenamiento personal, gimnasios premium y low cost obtener mayor diferenciación y rentabilidad”*.

Si relacionamos las cuotas con las actividades que se ofrecen fuera de cuota llegamos a la conclusión de que los gimnasios que ofrecen actividades fuera de cuota tienen una cuota fija más baja que el resto de gimnasios.

Los gimnasios que más actividades ofrecen fuera de cuota son los que su cuota fija está entre 20 y 40€/mes. Y entre ellos, los que sobresalen son los gimnasios municipales públicos, que ofrecen actividades en un 55% de estos.



**Figura 8: Precio de cuota por tipo de gimnasio**  
Fuente: *Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.*

#### 4.3.6. SOCIOS

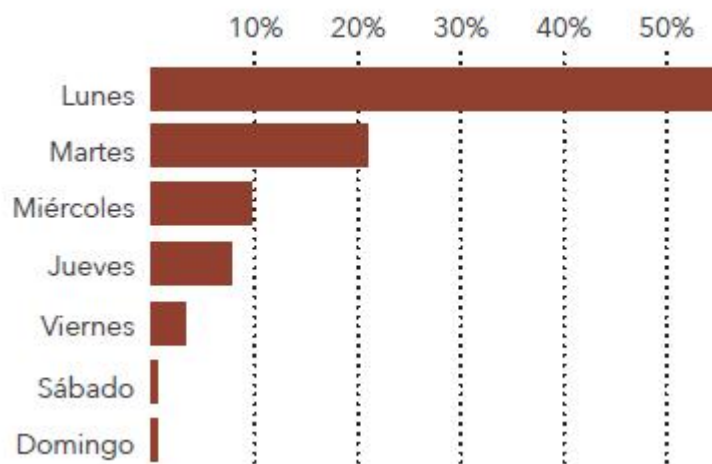
##### 4.3.6.1. PERFIL Y COMPORTAMIENTO

Si analizamos los socios por su edad en un 54% de los casos están entre 35 y 44 años y en un 30% de los casos entre 25 y 34 años. Por tanto, en un margen de edad de 20 años tendríamos al 84% de los socios (entre 25 y 44 años). De modo que será una franja de edad muy a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo el proyecto, ya que gran parte de los abonados y los beneficios vendrán de estos.

Los socios menores de 25 años suponen un 5% de los abonados y los socios entre 45 y 54 años un 11%. Los socios mayores de 54 años suponen una minoría.

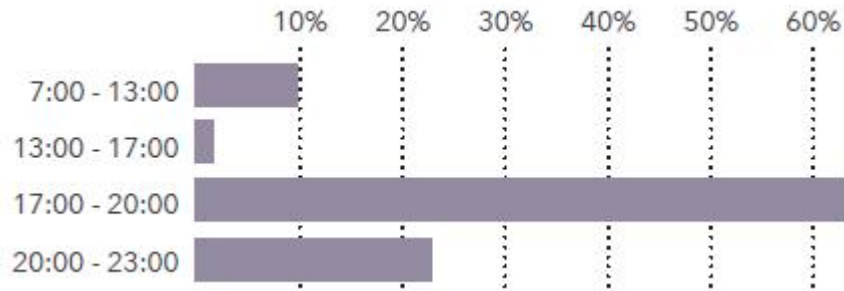
En cuanto a la afluencia de los socios la mayoría suele acudir los lunes por la tarde. A medida que avanza la semana va disminuyendo la afluencia, siendo los sábados y domingos muy baja. El momento de mayor concentración de socios es entre las 17:00 y las 20:00 horas.

Una buena iniciativa para ocupar las horas de menor afluencia sería programar actividades dirigidas a clientes con menores restricciones de tiempo, como jubilados, estudiantes o parados. Así como, buscar perfiles de clientes concretos para repartir la afluencia de socios a lo largo del día, como, por ejemplo, actividades para mamás o gente mayor, un club de runners, etc.



**Figura 9: Días de mayor asistencia al gimnasio**

**Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.**



**Figura 10: Horas de mayor asistencia al gimnasio**

**Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.**

#### 4.3.6.2. COMUNICACIÓN

Los gimnasios están al día con el uso de tecnologías y redes sociales. Facebook es la opción preferida para comunicarse con los socios y mantenerles al día de las novedades de sus centros. Además, esto les da presencia en Internet y es publicidad gratuita, pudiendo realizar concursos o promociones a través de las redes sociales para aumentar sus clientes.

Además de las redes sociales, la comunicación del personal con el socio sigue siendo una de las más importantes, ya que es bueno mantener un contacto directo con los clientes porque aumenta la fidelidad de estos. Otro de los métodos más habituales y efectivos sigue siendo el tablón de anuncios y los mails para contactar con los clientes.

El uso de los sms, WhatsApp o el teléfono se usan en menor medida por considerarse que pueden suponer un intrusismo para la privacidad del cliente y esto puede ser perjudicial para los intereses del centro.

Más del 85% de los gimnasios españoles tienen presencia en Internet a través de las webs de sus centros y el 83% tienen página de Facebook para comunicarse con sus socios. Un 45% apuesta por el Twitter para establecer contacto con sus clientes y un 32% tiene canal un Youtube.

#### 4.3.6.3. PREFERENCIAS EN LOS EJERCICIOS

En cuanto a las preferencias de los socios en ejercicios lo que más valoran son los entrenamientos en grupo en un 54% de las ocasiones, seguido de los ejercicios cardiovasculares con un 28% y los ejercicios de fuerza con un 18%.

Si analizamos el modo preferido de los socios para realizar los ejercicios, en primer lugar, sería mediante clases con un 58%. En segundo lugar, con un 27% sería la realización de ejercicios mediante máquinas y por último con un monitor (entrenamientos personales).

Además, se observa una nueva tendencia que está entrando con fuerza en el mercado español y es la realización de entrenamientos en grupos reducidos. Estos prometen grandes resultados y no requieren un gran espacio para su realización, ya que se pueden realizar en las salas destinadas para los entrenamientos en grupo grande cuando estas no son utilizadas o en la sala de fitness y así aprovechar más los recursos del centro.

#### 4.3.6.4. MOTIVACIONES

La mayoría de los socios se dan de alta por uno de estos tres motivos: la relación calidad-precio (24%), la cercanía del hogar de los abonados al centro (21%) y por la recomendación de un socio (18%).

En muchos centros las altas por recomendación de otros socios están premiadas. Es una forma de ganar clientes y que a su vez los que lo recomiendan también salgan beneficiados con ventajas o descuentos.

Si atendemos a los motivos de las bajas la mayoría de ellas se deben a falta de tiempo de los clientes (22%), a una mala situación económica que no les permite continuar (19%), a la desmotivación (16%) o a un cambio de domicilio del socio, entre otras muchas.

Como podemos ver hay una gran cantidad de motivos por los que los clientes se dan de baja. Para evitar algunas de estas bajas como, por ejemplo, la falta de tiempo se podría ofrecer al cliente clases de entrenamiento HIIT, un tipo de ejercicio que se realiza en un tiempo relativamente corto, pero que se hace de forma intensiva, de modo que el cliente no tendría que dedicar mucho tiempo a entrenarse. También se le pueden ofrecer clases express de 20 minutos o entrenamientos personales para optimizar su tiempo y mejorar los resultados.

Otra forma de combatir las bajas, en este caso por desmotivación, es la de crear un plan especial que incentive la motivación del cliente y refuerce la parte lúdica para mantener la motivación del cliente. Esto se podría lograr con entrenamientos personales que le permitan lograr sus objetivos con mayor rapidez o con actividades en grupo de forma que establezca un mayor contacto social.

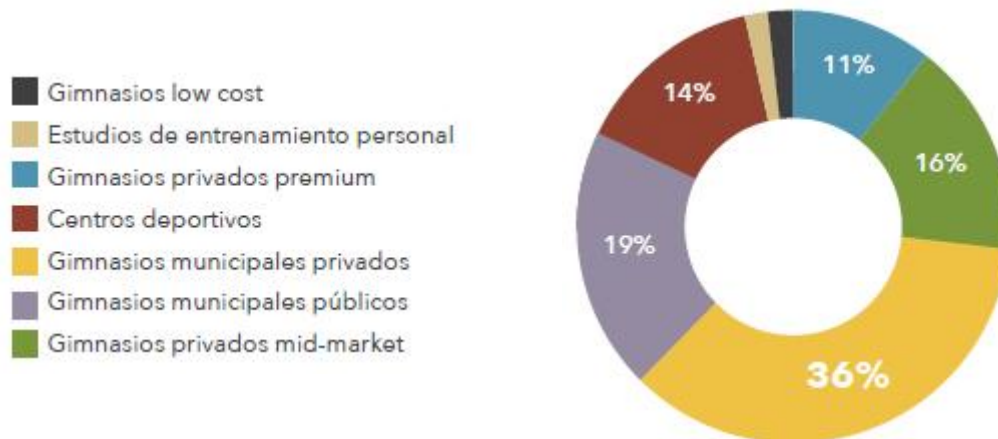
#### 4.3.6.5. FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN

Tener clientes fieles es una garantía para el negocio y es muy importante para mantener los beneficios. Según Anna. (2015:23) *“dos de cada tres gestores consideran que hay una relación directa entre el precio de la cuota y la capacidad de retener a los clientes”*. Las cuotas que son más elevadas suponen una mayor retención que las cuotas bajas, como puede ser en el caso de los gimnasios Low Cost, que tienen un índice de abandono elevado (el 50% de los socios abandona el gimnasio a los 6 meses).



En cuanto a si los socios renuevan con más facilidad si realizan pagos mensuales o por adelantado, el 42% de los centros piensa que son más fieles los que abonan la tarifa de forma mensual. El 17% piensa que son más fieles los clientes que abonan la tarifa con antelación y el 41% restante opinan que ambos son igual de fieles.

Las cuotas con mayor capacidad de fidelización son las individuales y las familiares, mientras que las cuotas dúo o en grupo/empresa son las que menos fidelidad presentan.



**Figura 11: Cuota familiares con mayor retención**  
Fuente: Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.

#### 4.3.7. SERVICIOS TECNOLÓGICOS

La tecnología cobra cada vez más importancia dentro de los gimnasios y marca la diferencia entre unos y otros en muchas ocasiones. Las tecnologías proporcionan valor añadido y en ocasiones no suponen un gran gasto, como puede ser el Wifi, que con una única red puedes dar conectividad a todos tus clientes. La mayoría de los gestores consideran que los sistemas con conectividad son muy positivos para el centro y también consideran que los usuarios hacen bastante uso de estos.

El servicio tecnológico más solicitado por los clientes es la conexión a Internet con un 29%. También es considerada de las más importantes con un 23% la personalización de usuario y contenidos. En tercer y cuarto lugar se sitúan, la televisión como servicio tecnológico más demandado y las rutinas de ejercicios (con conexión a tablets, móviles, etc), con un 17% y un 15% respectivamente. También están bien valoradas la compatibilidad con Apps y las rutas virtuales.

#### 4.3.8. ACTIVIDADES

Entre las actividades más ofrecidas por los gimnasios están el pilates (71%), el entrenamiento personal (66%), ejercicios reducidos en grupo (61%), zumba (58%), y yoga (47%). Sin embargo, entre las tendencias más populares están el Crossfit, el HIIT y

actividades al aire libre. Pierden popularidad los ejercicios en grupo reducido y zumba (dos de los más ofrecidos).

Según Life Fitness hay una oportunidad de negocio en incorporar actividades muy demandadas y que, sin embargo, muy pocos centros ofrecen, como el Crossfit, entrenamientos al aire libre o HIIT. Se podrían incorporar como parte del calendario de entrenamientos o como una actividad fuera de cuota, aumentando los beneficios del gimnasio.

Sólo un 14% de los centros tienen pensado incorporar CrossFit o entrenamientos al aire libre y nada más un 7% HIIT. Por tanto, ofertar estos tres o alguno de ellos puede suponer una ventaja competitiva respecto a nuestros competidores.

Dentro de las actividades destacan los programas de salud, que han pasado de ofrecerlo en 2014 un 16% de los gimnasios a un 69% en 2016. Del 31% restante, un 15% está pensando incorporarlo y un 15% no. Este tipo de actividades están pensadas para un perfil de cliente de mayor edad, pero que tienen una fidelidad alta y son menos proclives a cambios. Es por ello, que puede ser una buena forma de captar un nuevo perfil de clientes y aumentar los beneficios.

Los programas de salud más ofrecidos según el estudio que realizó Life Fitness (2016:38) son las actividades de acondicionamiento físico para adultos (75%), actividades especiales de rehabilitación (54%), actividades contra la obesidad y pérdida de peso (55%), programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo (20%), actividades especiales para el suelo pélvico (38%), actividades para combatir patologías (30%) y actividades dirigidas acuáticas (48%).

De entre todos los que ofrecen estos programas de salud 4 de cada 10 los incluyen en la tarifa del gimnasio y el resto cobran una tarifa por su realización.

Además, según este estudio *“la presencia de un profesional titulado podría generar un aumento de los ingresos, a través del cross-selling, por ejemplo, con un nutricionista, o un médico deportivo. Al mismo tiempo, se crearía valor para el centro, sumando el concepto de medicina deportiva a la oferta del club”*.

## 5. EL ENTORNO

### 5.1. GRADO DE CONCENTRACIÓN

Según el ayuntamiento de Torrelodones las instalaciones deportivas del municipio están saturadas y no satisfacen la demanda existente. El 51% de los torresanos practican deporte, esto es una cifra muy elevada y más si observamos la baja oferta deportiva de Torrelodones, en cuanto a gimnasios se refiere.

Podríamos decir que no hay un grado de concentración elevado en Torrelodones, ya que no hay muchos centros en comparación con el volumen de población existente en



este municipio y los colindantes. En total hay un polideportivo, un gimnasio Rockgym, un centro pequeño de entrenamiento personal (Future Fit) y un centro de electroestimulación Electrobody Center.

El gimnasio Rockgym ha sido el claro ejemplo de la demanda insatisfecha que hay en Torrelodones, este gimnasio abrió en diciembre de 2015 y en menos de 3 meses desde su apertura había superado sus expectativas iniciales en cuanto a número de socios se refiere, que era de alcanzar los 2.000 socios. Superando de largo esta cifra y fijándose como nuevo objetivo los 2.800 socios, que alcanzará en menos de seis meses desde su apertura. Este gimnasio está comenzando a estar saturado para no ser un gimnasio low cost. En las horas punta se junta mucha gente, estando las clases y las diferentes salas abarrotadas.

El más antiguo de todos es el polideportivo municipal, que cuenta con gran cantidad de instalaciones y ofrece una amplia gama de deportes que pueden practicar sus ciudadanos. El ayuntamiento va renovando las instalaciones para que estén en buen estado. Sin embargo, el gimnasio que tiene el polideportivo es bastante reducido a pesar de la reciente reforma realizada, con cambio de ubicación dentro del propio polideportivo. El número de maquinaria, cintas, mancuernas, etc, es muy reducido. Así como los horarios, que cierra a medio día. En el estudio de competidores se analiza más en profundidad las características del polideportivo y los diferentes competidores.

La tendencia de concentración tenderá a incrementarse poco a poco, con la presencia de bE-strong y posibles programas del Ayuntamiento para aumentar la oferta deportiva, con el objetivo de satisfacer la gran demanda existente en Torrelodones.

## 5.2. ANÁLISIS PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualmente el municipio está gobernado por el grupo político "Vecinos por Torrelodones"</li><li>• La población es cada vez más activa en la toma de decisiones y se demanda una administración más transparente y participativa.</li><li>• El presupuesto municipal ha disminuido desde el comienzo de la crisis, pasando de 37 millones en 2008 a 25 millones de €. Asimismo, los ingresos también han disminuido un 20%.</li><li>• La deuda pública del municipio representa el 5,5% del presupuesto total.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La crisis ha producido un frenazo en el aumento de la economía de Torrelodones, habiendo reducido en estos últimos años la renta per cápita de sus ciudadanos que era de 26.000€ en 2008.</li><li>• Comienza a recuperarse la economía del país</li><li>• Torrelodones es el municipio más rico de la sierra de Madrid.</li><li>• Paro del 5,2% en el municipio. Ha ido disminuyendo en los últimos años. El 86,7% de los parados pertenecen al sector de servicios, ya que la mayoría de la población de este municipio (94%) trabaja en este sector.</li><li>• Renta per cápita de Torrelodones de 23.368,53€</li><li>• Más del 80% de sus habitantes trabajan en otro municipio.</li><li>• La principal actividad económica de Torrelodones es el pequeño comercio (un total de 519 actividades económicas).</li></ul>

JURÍDICO	TECNOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máxima capacidad poblacional de 28.000 habitantes en Torrelodones según las actuales leyes.</li> <li>• Ausencia de un Plan de Eficiencia Energética en los edificios públicos municipales.</li> <li>• Las vías pecuarias de este municipio están reguladas por la Ley 8/1998 del 15 de junio. El objetivo de esta ley es proteger estas vías para el tránsito ganadero.</li> <li>• Posible regulación de la actividad profesional relacionada con el deporte mediante una nueva ley. Actualmente no tiene ninguna regulación la actividad para ejercer como monitor, entrenador, etc. El partido político "Ciudadanos" planteó en 2016 una posible ley que regule esta actividad, pero por el momento no hay ninguna modificación oficial respecto a este tema, sino solo propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La orografía de Torrelodones dificulta la instalación en todo el municipio de la red de internet, dificultando la instalación de nuevas empresas.</li> <li>• Uso de las redes sociales por parte de la administración pública para incrementar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones.</li> <li>• El sector del fitness cada vez cuenta con un mayor apoyo tecnológico, tanto de maquinaria para la práctica del deporte, como de apps para móviles para llevar un control de pulsaciones, calorías, de los entrenamientos a través de smartphones, pulsómetros y otros smartwatches.</li> </ul>
MEDIO AMBIENTE	SOCIO-CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 45% del territorio está protegido (952 hectáreas) a través del Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares y del Parque Regional del curso medio del Río Guadarrama y su entorno.</li> <li>• Torrelodones tiene un alto valor ecológico y medio ambiental. Posee gran variedad de paisajes y especies, con más de 500 especies de plantas vasculares y 150 especies de vertebrados.</li> <li>• El 35% del territorio está urbanizado, el 13% es urbanizable, el 7% está ocupado por sistemas generales y el 45% restante está protegido.</li> <li>• El vehículo privado es el principal medio de transporte debido a la dispersión de este municipio y a las difíciles comunicaciones. La autopista A-6 divide el municipio en dos.</li> <li>• Existen planes para fomentar el transporte público y el uso de la bicicleta para reducir el uso del vehículo privado.</li> <li>• No existe actividad industrial.</li> <li>• El consumo de agua se ha reducido en un 30% desde 1996 al año 2011, pasando de un consumo de 450 a 300 litros/habitante y día.</li> <li>• En cuanto al consumo energético hay una escasa presencia de instalaciones de energías renovables. El consumo energético ha disminuido un 4% desde el año 2008, siendo en el 2011 de unos 3.700 KWh per cápita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población de 23.117 habitantes en Torrelodones</li> <li>• Población de Torrelodones joven. Un 27,57% de la población tiene menos de 20 años, un 9,75% pertenece a la tercera edad y el 62,68% de la población tiene entre 20 y 64 años.</li> <li>• Mayoría de familias jóvenes con un tamaño medio del hogar de 3,21</li> <li>• El 14% de la población extranjera</li> <li>• El 43% de la población tiene estudios universitarios, el 45% estudios de segundo grado, el 7% de primer grado, el 3% no tiene estudios y el 1% es analfabeta.</li> <li>• Torrelodones cuenta con 16 centros educativos. En 2011 había 5.531 alumnos matriculados, el 50% en centros públicos y el otro 50% en centros privados.</li> <li>• El 90% de la población no ha nacido en Torrelodones y son familias en su mayoría que por las buenas condiciones y ofertas urbanísticas se mudaron en los años 90 a este municipio</li> <li>• Hace años Torrelodones era un municipio vacacional, pero en la actualidad ya es un municipio en el que se encuentra la residencia principal de la mayoría de sus habitantes.</li> <li>• Existen 7 núcleos de población.</li> <li>• Densidad de población de 1.046 habitantes/km<sup>2</sup></li> </ul>

**Tabla 2: Análisis PESTEL**

### 5.3. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

#### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

El crecimiento de la industria del fitness es cada vez mayor, habiendo aumentado un 4% el negocio del fitness en Europa en el último año y un 9% la afiliación a centros deportivos según Anna. (2015:4). De este modo, cada vez hay mayor demanda y también más aperturas de centros que buscan satisfacer esta demanda.

Como se estudiará en el punto 8.1.1. (análisis de la competencia) con mayor amplitud, inicialmente la competencia era muy baja por no decir nula en Torreldones, ya que el único centro deportivo considerado gimnasio se encontraba en el polideportivo municipal. Siendo hace unos años el sector del fitness en Torreldones un océano azul. Teniendo este más una función simbólica que no cubría las necesidades y servicios relacionados con el fitness que solicitaba la población de Torreldones.

Esta necesidad de un gimnasio que ofreciera instalaciones y servicios de calidad se vio algo más cubierta con la apertura del Rockgym en diciembre de 2015. De esta forma aumentaba la competencia y por primera vez el polideportivo tenía un competidor directo. El número de socios que se apuntó a este gimnasio fue muy elevado, superando las expectativas iniciales, mostrando la gran demanda insatisfecha que había en Torreldones.

Hay que destacar también la existencia del centro de entrenamiento personal Future Fit y el centro de electroestimulación Electrobody center, que tienen una vida relativamente corta también. Sin embargo, estos centros ofrecen una parte de la cuota de negocio y no la totalidad de las líneas de negocio que ofrecerá bE-strong (EMS sobretodo). Por ello, estos dos centros serán competencia directa de bE-strong en cuanto al servicio de EMS se refiere, existiendo ya tres centros que la ofrecerían contando con nosotros. La competencia de este tipo de servicio será mayor, ya que el volumen de clientela que practica EMS es menor. Sin embargo, al ofrecer varios servicios, nuestro centro tendrá un mayor rango para realizar ofertas que un centro que prácticamente solo ofrece EMS y cuya supervivencia depende de esta actividad.

Con la entrada en el mercado de bE-strong aumenta un poco más la competencia en Torreldones y sobre todo esta tendrá lugar entre el Rockgym y bE-strong, que serán los dos grandes gimnasios de Torreldones y de los municipios cercanos (sin tener en cuenta Las Rozas, en donde hay varios gimnasios). Aunque nuestro negocio ofrecerá servicios de más calidad y de una forma más personalizada, el Rockgym tiene actualmente parte de la clientela potencial del municipio. La falta de competencia se pudo apreciar en el gran recibimiento que tuvo este gimnasio, al que se apuntó un gran número de ciudadanos de Torreldones y municipios cercanos. De modo que cuanto mayor sea el grado de diferenciación de nuestros servicios y el valor percibido por los clientes tendremos más beneficios y posibilidades de captar clientes.

Aun así, el ayuntamiento de Torreldones considera que las instalaciones deportivas de Torreldones son escasas y están saturados, por lo que con la entrada de bE-strong

la competencia aumentará, pero no hará que se convierta en un océano rojo, ya que seguirá habiendo clientes suficientes para que ambos gimnasios tengan un número significativo de socios.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Hasta hace poco **los clientes contaban con poco poder de negociación**, ya que el único gimnasio propiamente dicho que había en Torrelozón era el del polideportivo municipal. Por ello, los clientes se apuntaban al polideportivo, optaban por hacer otra actividad o iban a un gimnasio de otro municipio cercano, como podía ser Las Rozas o Villalba. Además, la calidad y servicios que ofrece el gimnasio del polideportivo es bastante deficiente, por lo que al aumentar la competencia es probable que se vea reducida su clientela si no hace algo por evitarlo.

Sin embargo, con la apertura del Rockgym y de centros que ofrecen EMS la oferta aumentó y ahora los clientes tienen un mayor poder de negociación. Con la entrada de bE-strong los clientes podrán elegir entre dos gimnasios y tres centros que ofrecen EMS. De modo, que tendrán un mayor margen de maniobra y podrán comparar que les ofrece cada uno, apuntándose al que más les convenga por precio o servicios ofrecidos.

El **poder de negociación de los clientes aumentará** al tener una mayor oferta. Sin embargo, contamos con líneas de negocio y ofrecemos servicios que no ofrece el Rockgym y que no podrá ofrecer por estar limitado por sus instalaciones, como puede ser la EMS, las actividades al aire libre, el CrossFit o una sala exclusiva para entrenamiento personal. En caso, de que los clientes quieran actividades o servicios que únicamente ofrece bE-strong su poder de negociación se verá reducido. Es por ello, que intentaremos ofrecer la mayor calidad e intentaremos diferenciarnos lo más posible de nuestros competidores, para reducir tanto el poder de negociación de nuestros competidores como de los clientes, intentando que se decanten por nuestro gimnasio y no por los de la competencia.

Y en el caso de los clientes que únicamente quieren realizar electroestimulación la oferta también será mayor con nuestra entrada en el mercado, ya que con bE-strong ya serán tres los centros que ofrezcan este servicio. Por ello, intentaremos ofrecer un valor superior para los clientes, por calidad de las instalaciones y del servicio. En cuanto, a personalización del servicio ya es un servicio bastante personalizado, por lo que habrá que intentar diferenciarse ofreciendo clases en grupo, que puedan resultar más amenas y divertidas, a un precio más bajo que las individuales; bajar/igualar el precio de las sesiones individuales u ofrecer packs aprovechando las diferentes líneas de negocio que ofrece nuestro centro y contra las que los demás centros no pueden competir.

Para poder retener el mayor tiempo posible a los clientes lo ideal sería tener tarifas que suponga tenerles como socios más tiempo, esto se logrará haciendo ofertas

trimestrales, semestrales y anuales, en lugar de renovarles mes a mes, reduciendo así su posible marcha al aumentar su retención.

En cuanto al cambio de gimnasio de los clientes suele tener un coste bajo o no tener. Como mucho el cliente debería pagar en el nuevo gimnasio una matrícula por apertura de cuenta y el material de acceso, ya sea una pulsera o tarjeta que se suelen cobrar a parte para obtener un beneficio extra el primer mes. Por ello, la libertad que tienen los clientes para cambiar de centro es bastante alta al no tener muchas barreras para cambiar de uno a otro.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En cuanto a los proveedores, hay gran cantidad de empresas que venden material y maquinaria deportiva, por lo que **su poder de negociación será menor**. Somos un nuevo centro que necesitará realizar una gran compra de material inicial, por lo que deberemos realizar una fuerte inversión y podremos aprovechar esta circunstancia para buscar la mejor oferta por parte de los proveedores, que estarán interesados en hacer una buena oferta, no solo por la primera compra sino por poder llevar un futuro mantenimiento de la maquinaria, una futura sustitución de material que se vaya deteriorando y posibles nuevas aperturas. De este modo, aunque el precio del material suele ser fijo, al tratarse de una compra grande harán ofertas para que les compremos a ellos.

En cualquier caso, vamos a tener varios proveedores, ya que por la gran cantidad de actividades y servicios que ofreceremos necesitaremos distintas empresas especializadas en cada tipo de material. Ya que no será fácil que una única empresa pueda suministrarnos todo el material, debido sobre todo al material correspondiente a la EMS.

Quizá, los proveedores que tengan un mayor poder de negociación sean los que vendan el material necesario para realizar la EMS, ya que es una actividad bastante reciente y no hay tantas empresas que ofrezcan maquinaria de este tipo, al contrario que ocurre con las empresas que venden material para el fitness. Las empresas que suelen ser punteras en este material son alemanas, ya que es ahí donde lleva más tiempo existiendo esta actividad y por tanto son las empresas que más tiempo llevan comercializando esta maquinaria, teniendo material de última generación.

El coste por cambio de proveedor dependerá del contrato que firmemos, pero lo normal en los gimnasios suele ser realizar las compras de material de forma independiente sin tener que comprometerse a comprarles más. Lo que sí que puede vincularnos más al proveedor es el mantenimiento de la maquinaria de cardio y EMS, ya que el resto de material se irá deteriorando y cambiando y no necesita mantenimiento. De modo que, cuando haya que comprar más material para sustituir el anterior podremos cambiar de proveedor sin ningún tipo de limitación.

### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES**

La entrada de nuevos competidores será la mayor amenaza que tendrá nuestro negocio, ya que, si se abren más centros, al aumentar la oferta los clientes tendrían un mayor poder de negociación y podría verse reducida nuestra facturación en caso de que no supiésemos reaccionar o retener a los clientes. Un centro nuevo suele atraer bastante clientela ya que la maquinaria es nueva y suelen hacer buenas ofertas iniciales para captar nueva clientela. Aunque si el centro se sabe diferenciar bien y sabe fidelizar a sus clientes no será tan fácil la entrada del nuevo gimnasio en el mercado.

Las barreras de entrada no son especialmente altas y alguien que tenga un proyecto y dinero lo puede llevar a cabo. Es por ello, que cuando nos planteamos la apertura del nuevo gimnasio decidimos posicionarnos como un gimnasio privado premium ya que nos permite diferenciarnos más y tener más margen de maniobra en un municipio como Torreldones, en el que su población tiene una renta per cápita alta y se puede permitir este tipo de servicio. Sin embargo, si nos posicionásemos como gimnasio low cost la única diferenciación que podríamos tener prácticamente sería por precio, por lo que en caso de que abriesen otro centro low cost sería más difícil competir, ya que los servicios que pueden ofrecer son limitados y el precio está bastante ajustado ya, por lo que es complicado reducirlo más.

Por ello, es importante tener un posicionamiento claro para poder competir en el mundo del fitness, ya que si te posicionas en un punto medio y ofrecer un servicio mediocre a un precio medio no te elegirán. Es por eso, que bE-strong basa su negocio en ofrecer un servicio de alta calidad y nivel de personalización.

Sin embargo, con la entrada de bE-strong en el mercado, en Torreldones no tendría mucho sentido la apertura de otro gimnasio premium ya que su cuota de mercado será menor y requiere de una gran inversión, tanto el local, como en maquinaria y personal y podría no ser tan rentable. El tipo de gimnasio que sí que podría atraer más público y competir con nosotros sería la apertura de un gimnasio low cost, que no competiría con nosotros por calidad del servicio, sino que se diferenciaría por precio. Sin embargo, la apertura de este tipo de gimnasio tendría más sentido en un municipio con una renta per cápita más baja y con otro perfil de población, como es el caso de Villalba, en el que hay varios.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Cualquier persona que pueda y quiera realizar deporte por su cuenta no necesita apuntarse a un gimnasio y además lo puede hacer sin coste alguno, ya sea corriendo por la calle, haciendo deporte con sus amigos, ejercicios en un parque, montando en bicicleta, etc. También, hay gente que se puede montar su propio gimnasio en casa, aunque no es muy habitual ya que se necesita espacio y es bastante costosa la maquinaria. Lógicamente estas opciones no tienen comparación con un gimnasio, aunque sí que pueden ser un producto sustitutivo y por tanto una amenaza.



Pero, además de todas estas posibilidades de practicar deporte por cuenta propia, también suponen una amenaza los entrenadores personales autónomos, que realizan el entrenamiento al aire libre o en el propio domicilio del cliente. Cada vez hay más personas que ofrecen este tipo de servicio. Es un servicio más cómodo para el cliente ya que es el entrenador el que se desplaza, aunque no te ofrece todas las herramientas y maquinaria que te puede ofrecer un gimnasio. Además, en caso de que el entrenamiento se realice al aire libre tendrá como inconveniente las condiciones climatológicas; en verano mucho calor y en invierno mucho frío.

Actualmente, cada vez salen más productos adelgazantes y que prometen una buena línea y que pueden hacer que alguien que antes iba al gimnasio deje de ir y lo cambie por el consumo de estos productos “milagrosos”. Aunque más bien estos productos se suelen tomar como complemento al ejercicio y no como producto sustitutivo.

Según Calvet, M. Et al. (2013:86), el ayuntamiento tiene intención de realizar la *“mejora del estado de conservación de los aparatos para hacer gimnasia que hay en los parques públicos y la creación de una red de monitores voluntarios para que, periódicamente, impartan clases en estos espacios”*. Aunque este proyecto no es de implantación inmediata sino a medio plazo (de 2 a 5 años).

También hay distintos tipos de plataformas vibratoras que podían suponer una amenaza para la EMS, sin embargo, este tipo de maquinaria que antes se vendía por un elevado precio ahora se venden por muy poco debido a la baja demanda que hay. Ha sido un fracaso por su baja calidad y ya no se comercializa este tipo de producto, salvo en webs de reventa de productos.

Otro tipo de servicio sustitutivo pueden ser los autónomos que imparten clases de pilates, yoga, baile, etc., ya sea en su propia casa o en un local pequeño.

## 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El emplazamiento del negocio se va a encontrar en la Comunidad de Madrid, en el municipio de Torreloa.

Torreloa es un municipio situado a 29 Km. de Madrid, que limita al norte con Hoyo de Manzanares, al sur con Las Rozas, al este con Madrid y al oeste con Galapagar. Tiene una población de 23.117 habitantes según datos del INE (2015) y sus habitantes se encuentran entre los de mayor renta per cápita de la Comunidad de Madrid.



Figura 12: *Ubicación de Torreldones en la Comunidad de Madrid*  
Fuente: Wikipedia

### 6.1.1. TORRELODONES

#### 6.1.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES

Torreldones es un municipio situado cerca de la Sierra de Guadarrama y cuenta con una extensión de 21,68 km<sup>2</sup>. La localización de este municipio es ideal, se conecta con Madrid a través de la Autovía A-6 y mediante ferrocarril, estando a menos de 30 minutos del centro de la capital. Además, parte de su territorio está protegido a través del Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares y del Parque Regional del curso medio del Río Guadarrama y su entorno. El 45% del territorio de Torreldones está protegido y no es urbanizable, el 13% es urbanizable, el 35% ya está urbanizado y el 7% restante está ocupado por sistemas generales como infraestructuras viarias y ferroviarias.

Presenta una densidad de población de 1.046 habitantes/km<sup>2</sup>, mucho menor que la de Madrid capital, que supera los 5.400 habitantes/km<sup>2</sup> y que la de Las Rozas (1503 habitantes/km<sup>2</sup>). Sin embargo, es mayor que la de Galapagar y Hoyo de Manzanares, con 500 y 170 habitantes/km<sup>2</sup> respectivamente.

El 74% de las viviendas son unifamiliares y el 26% restante son viviendas colectivas. De ese 74%, un 46% tienen una parcela inferior a 700m<sup>2</sup> y un 28% son superiores a 700m<sup>2</sup>.

#### 6.1.1.2. POBLACIÓN EN TORRELODONES

Torreldones contaba con una población de **23.117 personas** en 2015 según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística) y sus habitantes se encuentran entre los de mayor renta per cápita de la Comunidad de Madrid.



Su población se compone en su mayoría por familias jóvenes con un **tamaño medio del hogar de 3.21**. Menos del **10% de la población ha nacido en este municipio** y su mayoría son familias que se han mudado desde Madrid a Torreldones hace años por la mejora de las comunicaciones y las ofertas residenciales de gran relación calidad-precio que había en los años 90. Familias jóvenes que han ido instalándose en Torreldones y han ido teniendo hijos, aumentando exponencialmente la población en pocos años.

Un **14% del total de sus habitantes son extranjeros**, estando por debajo del valor de la Comunidad de Madrid (24%). De los 3.128 extranjeros que hay, 251 son de Rumania, 150 de Reino Unido, 100 de Alemania, 285 de Argentina, 228 de Colombia, 173 de Ecuador, 145 de Venezuela, 100 de Bolivia y 150 de Marruecos, según datos del INE en el año 2013.

Un elevado porcentaje de sus habitantes son **titulados universitarios (un 43% de la población)**. El 45% tiene estudios de segundo grado, el 7% de primer grado, el 3% no tiene estudios y el 1% es analfabeta. Un porcentaje superior al de la Comunidad de Madrid, que tiene un 20% de titulados universitarios y un 50% tiene estudios de segundo grado según datos del año 2001.

Hace años Torreldones era un municipio vacacional, pero ahora es un municipio metropolitano. Más de 15.000 personas se trasladaron de Madrid a Torreldones desde 1990. En los últimos 20 años la población se ha multiplicado por más de tres.

#### 6.1.1.2.1. NÚCLEOS DE POBLACIÓN

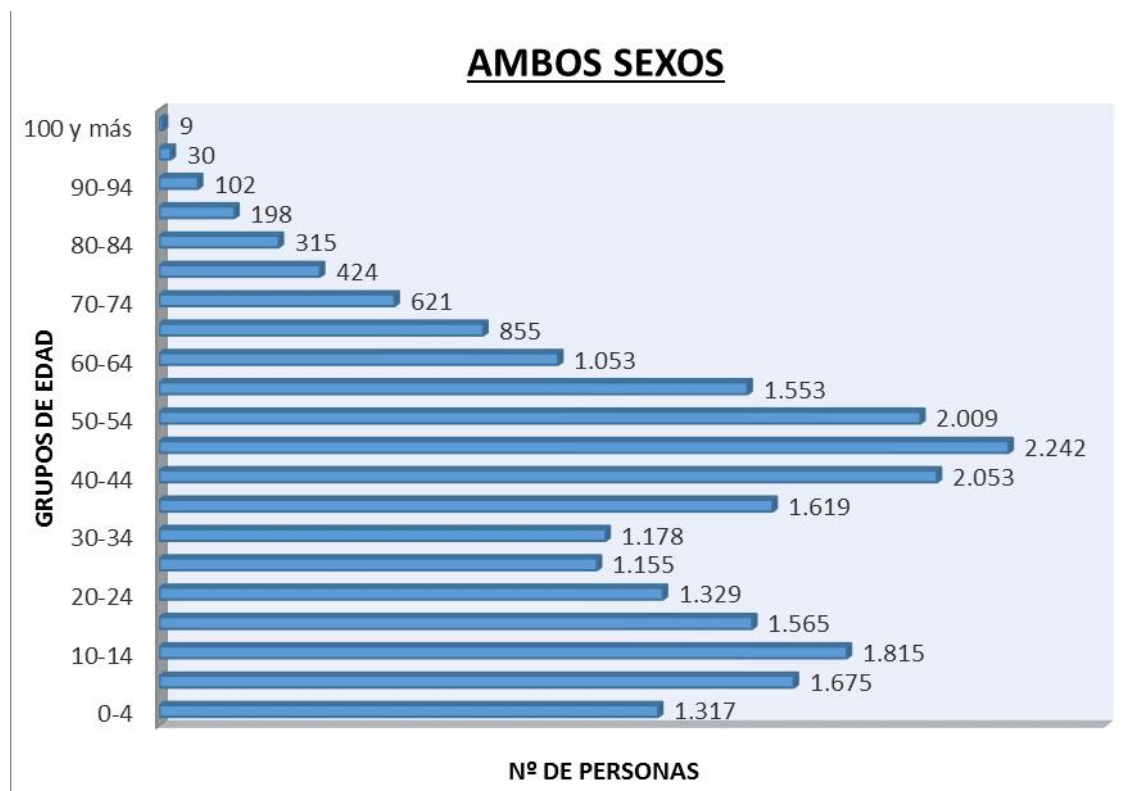
La población de Torreldones se divide en **7 núcleos residenciales**, entre los que están:

- Torreldones-Pueblo: donde vive la mayor parte de la población, un 38% de los habitantes, es decir, 8.612 personas.
- Torreldones-Colonia o Estación: es el segundo núcleo de población más importante de este municipio y en él vive el 24% de la población, que suponen 5.476 habitantes.
- Los Peñascales: es una urbanización de chalets dentro de Torreldones en la que vive el 19% de la población (4.337 habitantes).
- Los Bomberos: es el núcleo que más ha crecido desde 2001. En este año (2001) su población no llegaba a 400 habitantes y actualmente supera los 2.000 y supone el 9% de la población. En este núcleo se situará el local de bE-strong. Actualmente sigue en crecimiento y se están construyendo más bloques de viviendas y chalets.
- A estos cuatro núcleos de población les siguen otros tres más pequeños, entre los que están Los Robles (6% de población y 1.306 habitantes), La Berzosilla (2% de población y 555 habitantes) y El Gasco (2% de población y 344 habitantes).

#### 6.1.1.2.2. ESTUDIO DEMOGRÁFICO

Ahora vamos a analizar el reparto de población según su edad y sexo. De los 23.117 habitantes de Torreldones, **11.154 son hombres y 11.963 son mujeres**, es decir, el **48,25% y el 51.75% respectivamente** según datos extraídos del INE (2016). Si analizamos la población en función de su edad, el grupo de edad en el que más población se concentra es entre los 45 y los 49 años, con un 9.7% y 2.242 personas, seguido del grupo entre 40 y 44 años con un 8.88% y 2.053 personas. El siguiente grupo en volumen sería el de 50-54 años con 2.009 personas y un 8.69%. De modo que, en un periodo de 15 años, de 40-54 años se concentra un 27.27% de la población de Torreldones, es decir, 6.304 personas. Este es un porcentaje bastante elevado de la población en un espacio relativamente corto de tiempo. Será un grupo de edad importante de cara a la estrategia de la empresa, ya que además en este tramo de edad se concentra alrededor de un 38% de la población que suele acudir a un gimnasio y este grupo de población tiene solvencia económica para poder acudir a un gimnasio de unas características superiores, como puede ser bE-strong.

En cuanto a la tercera edad (de 65 años en adelante), Torreldones cuenta con 2.254 personas por encima de esta edad, es decir, un 9.75% de la población. No es un porcentaje muy alto y hay que tener en cuenta que de ese porcentaje hay una parte que no podría ir al gimnasio por sus condiciones físicas y edad demasiado avanzada.



**Figura 13: Población de Torreldones por edad en 2015 (grupos quinquenales)**

En la pirámide de población de Torreldones de la figura 14 se pueden observar varias cosas (datos según el INE en 2016). En primer lugar, la población de la tercera edad se ve drásticamente reducida, debido a la mortalidad. En segundo lugar, se observa que la población de mediana edad, entre 35 y 60 años está más o menos equilibrada,

debido a la alta natalidad que hubo en los años 50-60. Sin embargo, se produce un estrechamiento de la pirámide en el grupo de edad entre 25 y 34 años, esto se puede deber a la migración de la población joven producida por la crisis, la denominada “fuga de cerebros” y también a su marcha del municipio por no tener suficiente dinero para vivir en Torreldones.

En cuanto a la base de la pirámide se observa un pequeño estrechamiento, es decir, una disminución de la natalidad, que también se puede deber a los años de crisis, que provocó una disminución de la misma. En cualquier caso, tampoco es una gran diferencia respecto a la zona media de la pirámide. A pesar de esta disminución, la población de Torreldones continúa creciendo, aunque de forma más lenta en estos últimos años.

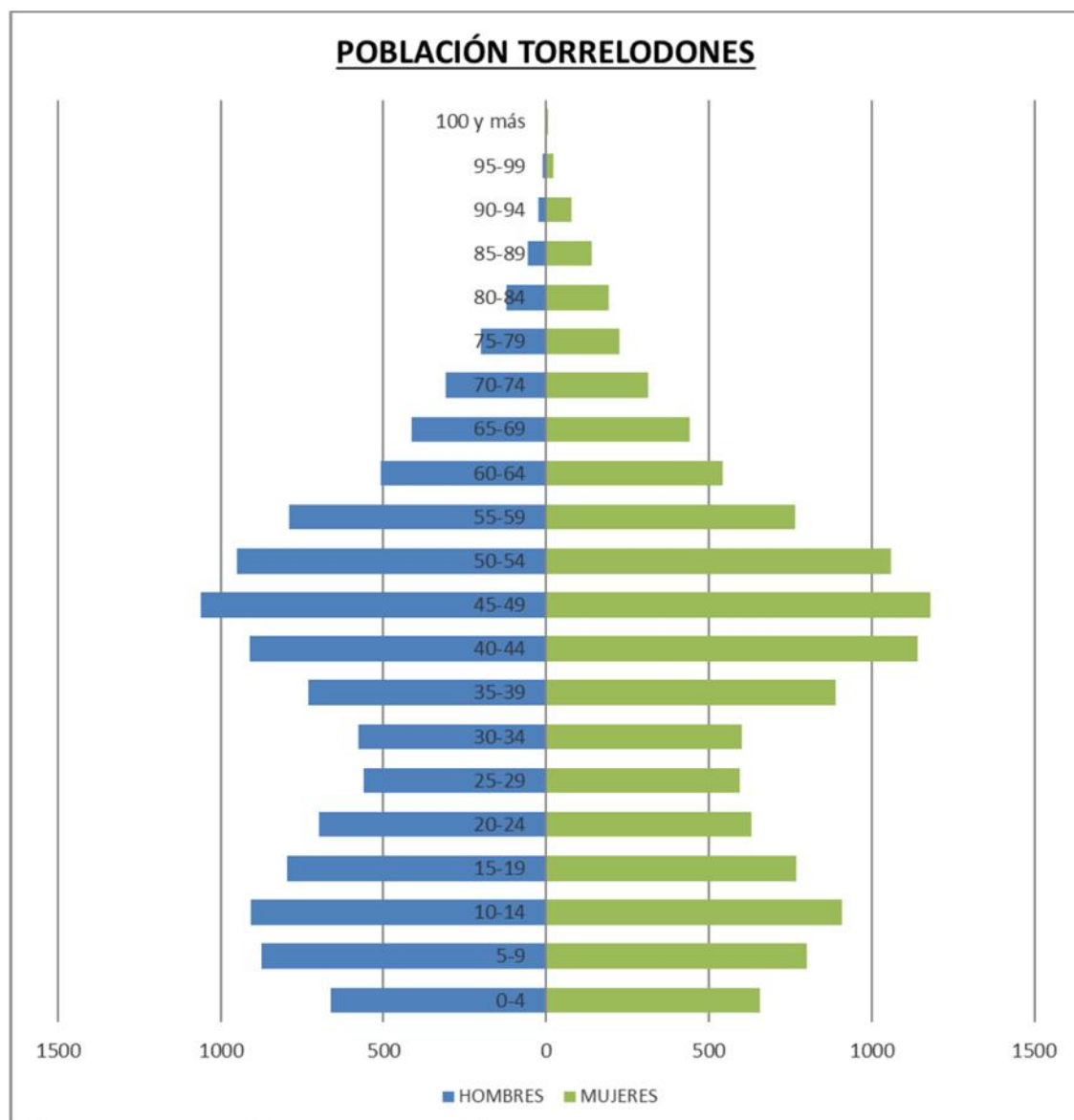


Figura 14: Pirámide de población de Torreldones en 2015 (grupos quinquenales)

El porcentaje de hombres y mujeres es bastante similar en toda la pirámide, excepto a partir de los 80 años, en los que se puede apreciar que la esperanza de vida de las mujeres es mayor que la de los hombres.

De cara al plan de negocio esta pirámide de población es buena, ya que se observa un gran número de personas entre los 35 y los 59 años, siendo este rango de edad de los que más acude al gimnasio y de los que mayor estabilidad económica tiene. En el grupo de población joven de entre 25 y 35 años hay una pequeña reducción de las barras, sin embargo, es probable que este porcentaje de población que ha emigrado vaya regresando poco a poco por la mejora de la situación económica. Volviendo a equilibrarse la pirámide y adquiriendo así una forma más cuadrada.

El futuro del gimnasio estaría asegurado, porque la zona baja de la pirámide es ancha, por lo que habrá clientes suficientes en un futuro próximo y la población continúa creciendo, de modo que la demanda seguirá aumentando. Torreldones es un municipio de familias jóvenes. Habrá que tener en cuenta que se irá produciendo un envejecimiento de la población de Torreldones, por lo que en un futuro podrían tener bastante importancia los programas de salud u orientados a la tercera edad.

#### 6.1.1.3. PERFIL ECONÓMICO

En 2014, Torreldones se situaba como el **municipio más rico de la Sierra de Madrid** y en el puesto número 4 de la Comunidad de Madrid según datos del INE. Con una **renta per cápita de 23.368,53€**, estando en el grupo de los que superan los 20.000€, entre los que solo figuran Pozuelo, Las Rozas, Majadahonda, Boadilla del Monte, Villanueva de la Cañada, Tres Cantos y Venturada.

La renta per cápita ha ido aumentando desde el año 2000, pero debido a la crisis se produjo un frenazo y disminuyó. En 2008 era de 26.000€ y en 2010 de 25.540€.

La mayoría de sus habitantes (más del 80%) trabajan en un municipio diferente al de Torreldones, y su destino más habitual es la capital, por lo que tiene características de ciudad dormitorio. Según datos del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid (2013) en el año 2012 el **94% de los habitantes trabajaban en el sector de servicios**, el 4% en la construcción, y el 2% en Industria. Un porcentaje ínfimo en el sector de la agricultura (<1%).

Madrid es el principal destino de los trabajadores de Torreldones (49%). El 13% de los torresanos se queda en su pueblo a trabajar y el 10% se desplaza hasta las Rozas. Otros destinos de los trabajadores residentes de Torreldones son: Pozuelo de Alarcón (4%), Alcobendas (3%), Collado Villalba, Majadahonda, Galapagar, Tres Cantos y San Sebastián de los Reyes (2% cada uno).

En cuanto a los municipios de residencia de los empleados en Torreldones, el 20% reside en el mismo municipio y otro 20% viven en Madrid, el 12% de los trabajadores de Torreldones vive en Collado Villalba, el 10% en Galapagar y el 5% en las Rozas. El

porcentaje restante se reparte entre Hoyo de Manzanares, Alpedrete, Majadahonda, Colmenarejo y el 23% a municipios del resto de la Comunidad de Madrid.

La principal actividad económica de Torreldones es el pequeño comercio. En el año 2012 había 519 actividades económicas, la mayoría son actividades económicas minoristas (214), seguidas de la restauración (99) y actividades dedicadas a la construcción (97). Las actividades comerciales mayoristas (43), la industria (36) y las actividades financieras (30) tienen un peso bajo en el perfil de actividades económicas.

La mayor parte de las actividades económicas se concentran en el pueblo de Torreldones, la Colonia y los Bomberos. En esta última se encuentran el Casino, el Centro Comercial Espacio, el Hospital, un conocido supermercado y colegios, concentrando gran cantidad de empleo. Además, es la zona en la que se situará la actividad de bE-strong.

Según datos publicados por el Ayuntamiento de Torreldones en su página web oficial en marzo de 2016 había un **5.2% de paro**. Es decir, **807 personas sin empleo**. En marzo de 2016 el paro bajo un 1.1% y respecto al año pasado ha disminuido un 12.5%. Estos son datos positivos ya que el paro no es muy elevado en comparación con el paro a nivel nacional y además está disminuyendo año tras año, como se puede observar en la siguiente figura. Por el contrario, los contratos han ido aumentando año tras año, alcanzando en 2015 los 6.478.

**Evolución anual de los contratos y parados**

	Contratos (anuales)	Parados (media anual)
2009	4.922	769
2010	6.570	839
2011	6.991	856
2012	5.651	980
2013	5.935	1.043
2014	6.266	974
2015	6.478	896

**Figura 15: Evolución del número de parados y contratos por año en Torreldones**

**Fuente: Portal Estadístico.**

Si atendemos al número de parados en función de su sexo, de los 807 parados, 356 son hombres y 451 son mujeres. En el caso de las mujeres el número de paradas ha disminuido un 17.1% respecto al año pasado y en el de los hombres un 5.8%.

Analizando el número de parados en función de su edad se observa que el mayor número está en el grupo de “45 y más años” con un total de 464 parados, de los cuales, 204 son hombres y 260 mujeres. El siguiente grupo sería el comprendido entre los 25 y los 44 años con 309 personas. Este grupo de edad es de gran importancia, ya que como se estudió en el análisis del sector del fitness el 80% de los socios de un gimnasio se encuentran en este grupo de edad. De esas 309 personas, 128 son hombres y 181 son mujeres. El grupo de mujeres en paro comprendido “entre 25 y 44 años” se ha reducido en un 25% respecto al año pasado.

#### Parados por sexo y edad

	Valor	Crecimiento mensual (%)	Crecimiento anual (%)
<b>Total parados</b>	<b>807</b>	<b>-1,1</b>	<b>-12,5</b>
Hombres	356	0,6	-5,8
Mujeres	451	-2,4	-17,1
<b>Parados por edad</b>			
<b>Menos de 25 años</b>	<b>34</b>	<b>0,0</b>	<b>-5,6</b>
Hombres	24	4,3	-7,7
Mujeres	10	-9,1	0,0
<b>Entre 25 y 44 años</b>	<b>309</b>	<b>-1,6</b>	<b>-18,5</b>
Hombres	128	3,2	-5,2
Mujeres	181	-4,7	-25,8
<b>45 y más años</b>	<b>464</b>	<b>-0,9</b>	<b>-8,5</b>
Hombres	204	-1,4	-6,0
Mujeres	260	-0,4	-10,3

Figura 16: *Parados en Torreldones en función del sexo y edad*  
Fuente: Portal Estadístico

Si analizamos el paro en Torreldones por sectores, el sector de servicios es el que más personas en paro tiene, con un 86.7% del total, es decir, de los 807 desempleados 700 pertenecen a este sector. El 5.5% pertenece al sector de la construcción (44 personas), el 3.7% al sector de la industria (30 personas), el 3.7% no ha tenido nunca trabajo (30 personas) y el 0.4% al sector de la agricultura (3 personas). Es normal que el sector de servicios sea el que más paro tiene, porque la población de Torreldones trabaja en su mayoría en este sector.

#### 6.1.1.4. EL FUTURO DE TORRELODONES Y GESTIÓN MUNICIPAL

La población de Torreldones irá envejeciendo progresivamente cuando la generación entre 40 y 55 años, que representa el 27,27%, supere los 65 años. Aun así, continuarán llegando familias jóvenes en busca de una mayor calidad de vida equilibrando el envejecimiento de la población. Además, la población continuará creciendo, aunque a un ritmo inferior debido al frenazo provocado por los años de crisis. Actualmente, el número máximo de población que puede vivir en Torreldones es de 28.500 personas según las leyes vigentes.

El comercio local pelagra debido a la crisis económica y a los grandes centros comerciales, con los que no pueden competir.

En cuanto al desplazamiento, seguirá siendo necesario el uso del coche para poder desplazarse de forma cómoda en el municipio. Sin embargo, se promoverán planes para favorecer el transporte y mejorar las comunicaciones, se priorizará la movilidad a pie o en bicicleta y se racionalizará el uso del coche. Como, por ejemplo, la



construcción del paso subterráneo que comunicará la zona comercial con el pueblo, que finalizará en verano de 2016.

Este municipio ha desarrollado una línea estratégica y unas acciones que seguirá a lo largo de estos años y que está relacionada con la práctica del deporte, afectando de forma directa a este proyecto. Esta línea estratégica impulsará la práctica del deporte entre la población, siendo necesarias nuevas instalaciones deportivas por el envejecimiento de las existentes y por no cubrir la demanda existente.

Según Calvet, M. Et al. (2013:84) *“el Plan Rector de Deportes de Torreldones 2012-2022 se encuentra actualmente en proceso de elaboración. Una vez aprobado el Plan Rector se procederá a elaborar el Plan Director de Deportes de Torreldones, que identificará las acciones a realizar. Se propone incorporar las principales acciones que el Plan Director identifique, como la necesidad de nuevas instalaciones”*. Entre estas acciones tendrá lugar una *“descentralización las instalaciones deportivas hacia otros núcleos urbanos, siempre que sea factible”*. Se intentará *“llegar a un acuerdo con el Estado para la cesión de las instalaciones deportivas de los Peñascales”*. En este sentido, Torreldones invertirá más de 30.000 €. El plan se llevará a cabo dentro de más de 5 años, teniendo una prioridad baja.

También se llevará a cabo un programa de promoción del deporte en los parques públicos, mejorando los aparatos de gimnasia que hay en los parques y promoviendo una red de monitores voluntarios que impartan clases voluntariamente de forma periódica. El grado de prioridad de este plan es bajo (de 2 a 5 años) y se invertirán entre 18.000 y 30.000 €. Se fomentarán también actividades relacionadas con la naturaleza, como senderismo.

Para ver las acciones estratégicas que se seguirán en Torreldones relacionadas con el deporte acudir al **Anexo III**.

#### 6.1.1.5. TABLA RESUMEN DE TORRELODONES

INDICADOR	VALOR	TENDENCIA
Población	23.117	Ascendente
Nacidos en el municipio	9%	Ascendente
Residentes extranjeros	14%	Ascendente
Núcleos de Población	7	-
Densidad de Población (hab./Km2)	1.046	Ascendente
Población mayor de 65 años (%)	11,05%	Ascendente
Población menor de 16 años (%)	20,8%	Ascendente
Tamaño medio del hogar	3,21	-
Número de hogares	6.962	Ascendente
Población que practica deporte (%)	51%	Ascendente
Población con estudios de tercer grado (%)	43%	-
Población con estudios de segundo grado (%)	45%	-
Paro (%)	5,2%	Descendente
Trabajadores en sector de servicios	94%	Ascendente
Renta per cápita	23.368€	-
Superficie urbanizada	35%	Ascendente
Superficie urbanizable	13%	Descendente
Superficie protegida	45%	-
Trabajadores que trabajan fuera de Torreldones	80%	Ascendente
Presupuesto municipal	25M	Descendente
Deuda pública	5,5%	-
Actividades económicas	519	Descendente
Planes estratégicos relacionados directamente con el deporte	5	-
Medio de transporte habitual	Vehículo privado	-

Tabla 3: Características de Torreldones

#### 6.1.2. LOCAL DE LA EMPRESA

El local está situado en Torreldones, en la Avenida de la Fontanilla, calle muy transitada por estar situado en ella el Centro Comercial Espacio de Torreldones

Se trata de un **local comercial de 2216 m<sup>2</sup>** construidos, dividido en una planta baja de 1816 m<sup>2</sup> y una planta superior de 400 m<sup>2</sup> con oficinas, todo ello, sobre una **parcela de 3873 m<sup>2</sup>**. Su estructura es de hormigón y tiene una altura libre de 5 m. Tiene pavimento de hormigón y cuenta con extintores y bocas de incendio equipadas. La iluminación es mediante focos fluorescentes. Tiene un patio delantero y el recinto está vallado. El local se alquilará por **16.000 €/mes**. El pago se realizará mensualmente a principios del mes correspondiente.

Este local era un concesionario de Citroën antiguamente. En la planta baja se encuentra lo que sería la zona de exposición de coches y el taller. Y en la planta de arriba hay oficinas.

Se trata de una ubicación estratégica por varios motivos:

- Su **localización** en Torreldones se debe a la escasa competitividad que hay en este municipio, ya que únicamente hay un gimnasio privado premium (se trata del Rockgym, inaugurado en diciembre de 2015), un centro de electrofitness abierto recientemente (Electrobody center), un estudio de entrenamiento personal pequeño y un polideportivo municipal, cuya zona de fitness es ínfima y no supondrá mucha competencia. Además, también hay clientes potenciales en los municipios vecinos, como Hoyo de Manzanares, Galapagar, Colmenarejo, Collado Villalba y las Matas, donde la competencia es escasa y podrían acudir a nuestro gimnasio al estar relativamente cerca.
- El local está **muy bien comunicado**, al estar pegado a la vía de servicio de la carretera de la Coruña (Km. 29 de la A-6), por lo que es fácil llegar en coche. Además, actualmente se está realizando un paso subterráneo por debajo de la A-6, que estará finalizado después del verano de 2016 y que comunicará directamente la zona del gimnasio con la vía de servicio en dirección A Coruña, haciendo que el tráfico disminuya y facilitando las conexiones.
- También se puede llegar mediante **transporte público**. En autobuses mediante autobuses Larrea: Líneas 613, 686, 686A y 685. Autobuses Julián de Castro: líneas 1 y 633, solo de bajada desde el centro. Parten del intercambiador de Moncloa, recorren la nacional A-6 y paran en Espacio Torreldones.

En tren mediante Cercanías (Línea Torreldones) y autobús 1 desde la estación al Espacio de Torreldones.

- Local comercial de **gran amplitud** que nos permitirá dividir el espacio en varias salas y así desarrollar las actividades cómodamente. Además, contará con parking para clientes con cubiertas para protegerlos del sol y la lluvia. Al tener una gran parcela también dispondremos de espacio para realizar actividades al aire libre.

En cuanto a los inconvenientes de este local únicamente tenemos dos. El primero es que habrá que hacer reformas, pero eso era de esperar, ya que cualquier local que cojamos, a menos que hubiese sido un gimnasio anteriormente, lo necesitaría. Además, esto nos permite reformarlo a nuestro gusto y distribuir los espacios como más nos convenga.

El otro inconveniente es que nuestra competencia más directa, el Rockgym, ya llevará tiempo en funcionamiento cuando abramos nosotros, por tanto, ya tendrá clientes fidelizados. Tendremos que hacer una buena estrategia de marketing para captar clientes que no estén matriculados en ningún centro y para intentar captar clientes

que si lo estén y se decidan a cambiarse al nuestro. Aunque, también es cierto que no consideramos que haya mucha competencia en el sector del fitness en Torrelodones y por ello, además de otros motivos explicados anteriormente, nos decidimos a ubicarlo en este municipio.



**Figura 17: Imagen del local 1**



**Figura 18: Imagen del local 2**





Figura 19: Imagen del local 3

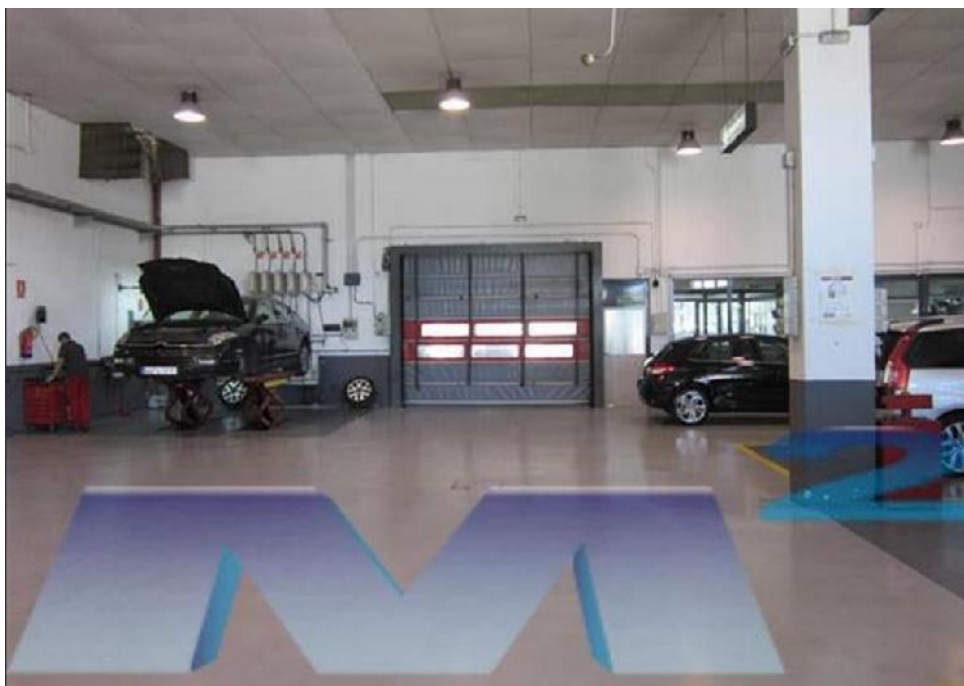


Figura 20: Imagen del local 5

#### 6.1.2.1. PRESUPUESTO DE LA REFORMA

El local necesitará una reforma en profundidad para adaptar el antiguo concesionario al nuevo uso. A través del arquitecto Javier Sánchez del **estudio de arquitectura Asentis** pudimos conocer de primera mano un presupuesto real de la reforma que deberemos acometer en nuestro local.

Para ello, le mostramos a Javier Sánchez el local seleccionado, las salas que queríamos que tuviera y el nivel de calidad que considerábamos que debía tener. Para un gimnasio de calidad como debe ser el nuestro y en función de los parámetros mencionados nos presupuestaron que la reforma costaría entre 360€/m<sup>2</sup> y 420€/m<sup>2</sup>. Para hacer un cálculo aproximado del coste de la reforma calculamos el precio medio, que sería de 390€/m<sup>2</sup>.

El local tiene una superficie construida de 2.216 m<sup>2</sup> por lo que el **presupuesto final para la reforma será de 864.240€ (I.V.A incluido)**.

#### 6.1.2.2. DISTRIBUCIÓN Y USOS

Para adecuar el local al nuevo uso se hará una reforma y se dividirá en distintas salas. En la **planta inferior** se construirán los vestuarios masculinos y femeninos, una sala para clases colectivas y la sala más grande se destinará a actividades de fitness, cardio, Crossfit y boxeo. Esta sala será muy amplia y con espacios abiertos para dar sensación de amplitud. En esta sala habilitará un pequeño espacio para realizar estiramientos y abdominales.

En la entrada del local se dejará un espacio para la recepción y la zona de relax, en la que habrá sofás. Esta planta tiene grandes ventanales, que permitirán la entrada de luz natural, hecho muy importante, ya que el local de nuestro competidor principal (Rockgym) no dispone de luz natural y sus clientes se quejan de la tenue iluminación, lo que podría beneficiarnos.

En la **planta superior** aprovechando que hay despachos se utilizará uno para que el nutricionista atienda a los clientes y el resto del espacio se destinará para el desarrollo de la electroestimulación, donde se habilitarán dos salas con los materiales necesarios en cada una para realizar la EMS. Se habilitará una sala para realizar clases individuales y otra sala un poco más amplia para poder practicar EMS en grupos de hasta 3 personas. En esta planta también habrá una sala de entrenamiento personal con todo el material necesario para realizar los entrenamientos. Por último, habrá una sala destinada a la práctica de spinning exclusivamente.

La zona de parcela sin edificar, que ocupa 1.657 m<sup>2</sup>, se utilizará como parking para los clientes y se dejará una zona más aislada en la parte trasera para poder realizar actividades al aire libre cuando el tiempo lo permita. Las actividades al aire libre ocupan el tercer puesto en la lista de tendencias y muy pocos gimnasios lo ofrecen, únicamente un 42%. El parking se situará en el patio delantero y el espacio para las actividades al aire libre en la parte trasera.

A continuación, se pueden observar dos planos del local. La figura 23 es el plano con la parcela, el edificio, el parking y los accesos. La figura 24 es un plano que muestra la distribución de los espacios del local, con las diferentes salas del gimnasio y sus usos.





**Figura 21: Parcela, edificio, parking y accesos de bE-strong**



**Figura 22: Salas y usos del local**

## 6.2. DIAGRAMA CRONOLÓGICO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

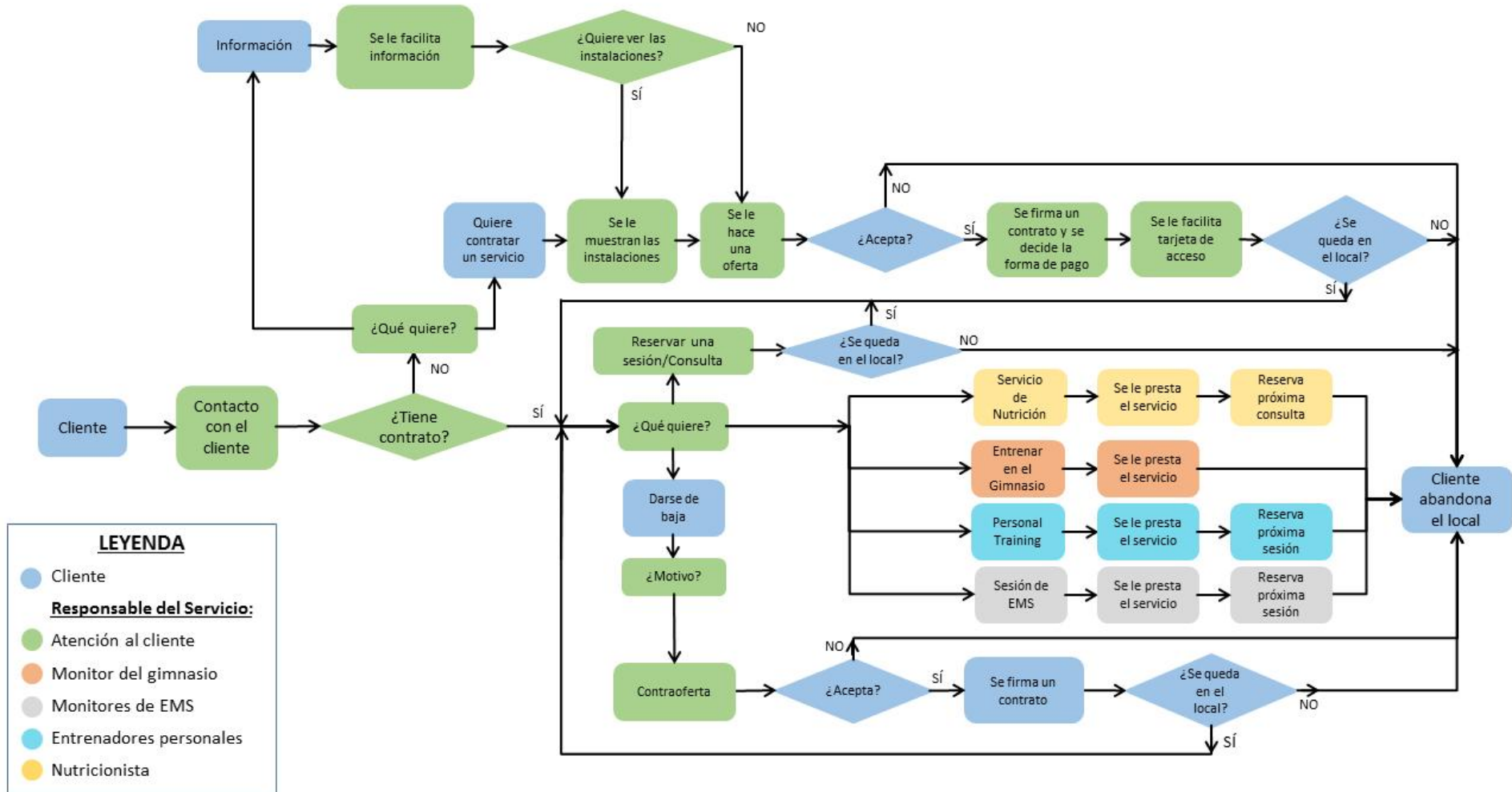


Figura 23: Diagrama cronológico de la prestación del servicio

### 6.3. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Una vez que el negocio comience se podrán ofrecer cuatro servicios principalmente, que se explicarán con detenimiento en el punto 8.2.1 Servicios.

En este punto se explicará cómo realizaremos la prestación de los servicios que ofrecemos en bE-strong.

Todos los servicios estarán supervisados por el Director de Operaciones, que será el encargado de comprobar que se realizan los procedimientos adecuados y que la calidad del servicio es óptima. En caso de que no fuera así el encargado deberá intervenir y realizar las acciones oportunas para solucionar dicho problema.

Cuando un cliente entre al local, en caso de ser nuevo, se dirigirá a la recepción, donde le atenderá el socio 1 o 2, dependiendo del turno en el que acuda. El socio le explicará los servicios y ofertas disponibles en ese momento y le hará un tour por las instalaciones para enseñárselas.

El socio creará un nuevo perfil en la base de datos para poder gestionar sus contratos, reservas, días, horas de acceso, etc. Así, podremos recopilar el mayor número de datos posible sin ningún esfuerzo gracias al CRM. Esto nos ayudará a realizar planes de marketing y a llevar un control eficiente de los clientes.

A continuación, se explican los procedimientos a llevar a cabo para cada uno de los servicios prestados.

#### 6.3.1. GIMNASIO Y CLASES COLECTIVAS

En caso de que el cliente desee acceder al gimnasio o asistir a alguna de las clases colectivas se le realizará la entrega de una pulsera para pasar los tornos de acceso a la sala en el momento que contrate este servicio. Este tipo de cliente será el único que disponga esta pulsera, facilitando la identificación de los clientes que tienen contratado este servicio.

Este cliente tendrá acceso tanto a la sala de cardio y fitness, como a las clases colectivas, la sala de spinning, la sala exterior del gimnasio y los vestuarios. El cliente será el que decida qué actividad realizar, si entrenar por su cuenta o asistir a alguna clase colectiva que impartirá un monitor. Se creará un calendario mensual con la distribución y los horarios de las diferentes clases colectivas, que se colgará en la página web y en los tableros del gimnasio, de esta forma el cliente lo único que tiene que hacer es saber a qué hora se dará la clase que quiere realizar y acudir a la hora indicada.

Durante cada turno habrá dos monitores como mínimo para el servicio del gimnasio. Siempre habrá un monitor de sala, que supervisará a los clientes y les ayudará en caso de que lo soliciten. Además, este monitor les podrá hacer entrega de tablas de

entrenamiento previamente diseñadas por los monitores de bE-strong. Se le entregará esta tabla de ejercicios en formato de papel y tendrá la posibilidad de guardarla (de forma gratuita) en un armario con archivadores para no tener que llevársela y evitar que así la pierdan o se les olvide traerla al gimnasio, otorgando una mayor comodidad a los clientes.

El otro monitor estará dando alguna clase colectiva o en caso de que en ese momento no se impartiese ninguna, estará también como monitor de sala.

### 6.3.2. ENTRENAMIENTO PERSONAL

En caso de querer contratar el servicio de entrenamiento personal será obligatorio tener contratado el servicio del gimnasio, para poder hacer uso de las instalaciones. El cliente que vaya a realizar un entrenamiento personal debe reservar la sesión con al menos un día de antelación para poder realizar los trámites organizativos y contar con los servicios de su entrenador habitual. Esta reserva la podrá hacer al acabar el entrenamiento, acordando la próxima sesión con su monitor (después el monitor deberá comunicarlo en la recepción para llevar un control), acudiendo a la recepción, llamando por teléfono o a través de la página web, indicando el día, la hora y el monitor con el que desea realizar el entreno.

Cuando un cliente solicite el servicio de entrenamiento personal se le dará un cuestionario que deberá rellenar para que conozcamos sus hábitos, actividad física anterior, salud, etc. Se creará una ficha del cliente en el CRM para poder guardar toda la información relativa y las reservas que vaya haciendo.

Se le asignará a cada cliente un monitor en función de las necesidades y objetivos que este tenga. De modo que será un **servicio completamente personalizado**. Por ejemplo, si quiere realizar una rehabilitación de una lesión se le asignará un monitor que tenga experiencia y formación en este tipo de entrenamientos. Si por el contrario el cliente quiere realizar un entrenamiento para ganar masa muscular se le asignará un monitor con experiencia y formación en este tipo de entrenamientos.

En la primera sesión, cliente y entrenador hablarán sobre los objetivos que se fijarán y el plazo para alcanzar cada uno. De esta forma se mantiene motivado al cliente gracias a la fijación de objetivos, planteándose como un reto. Los monitores decidirán qué tipo de ejercicios realizará cada cliente durante la sesión y seguirán una misma línea durante todas las sesiones siguientes para lograr los objetivos del cliente en el menor tiempo posible.

Cuando el cliente llega al local podrá acceder con la pulsera de acceso que se le entregará y podrá guardar sus pertenencias en las taquillas que se encontrarán en los vestuarios. También podrá cambiarse en caso de que lo necesite. Después deberá esperar en los sofás de la zona de relax y el monitor pasará a buscarle a la hora acordada para comenzar el entrenamiento.

Las sesiones de entrenamiento personal son de 1 hora y se distribuirán los tiempos del entrenamiento de la siguiente manera (a juicio del monitor):

- 5-10 minutos de calentamiento
- 40-50 minutos de ejercicios
- 5-10 minutos de estiramientos

Es importante realizar un calentamiento adecuado antes de comenzar a entrenar para evitar lesiones. El calentamiento se puede realizar haciendo 5-10 minutos de elíptica, corriendo o realizando ejercicios suaves para calentar las articulaciones.

Cuando finalice la sesión se realizarán estiramientos, que ayudará a estirar los músculos y relajarlos. Los estiramientos son fundamentales y además de ayudar a prevenir lesiones mejora la reparación de los tejidos musculares y facilita el crecimiento y fortalecimiento de los mismos.

En caso de que el cliente también contratase el servicio de nutrición será importante que haya coordinación entre monitor y nutricionista, para que ambos remen en la misma dirección y sea más fácil y rápido lograr los objetivos. Así podrán conocer la evolución del cliente de primera mano, no solo en el aspecto físico o nutritivo, sino teniendo una visión general. De este modo, será mucho más fácil lograr una buena evolución y en caso de que la evolución no sea la esperada, saber que está fallando.

El servicio de entrenamiento personal se ofrece de lunes a domingo en el mismo horario de apertura del gimnasio. En caso de que el monitor solicitado por el cliente no pudiese acudir a la sesión por algún motivo, se le ofrecerá al cliente cambiar la fecha en caso de que desee realizar el entrenamiento con el mismo monitor o mantener la fecha de la sesión y realizarla con otro monitor.

### 6.3.3. SESIONES DE EMS

El servicio de EMS es otro de los servicios personalizados que ofrecemos en bE-strong. Para este servicio disponemos de un monitor para cada turno. Es recomendable reservar la sesión con anterioridad para que el cliente no tenga que esperar o evitar que cuando llegue al centro no haya disponibilidad a esa hora.

El servicio de EMS se ofrece de forma ininterrumpida de lunes a viernes de 9:00 a 22:00 y sábados de 9:00 a 15:00 horas.

Disponemos de dos salas de EMS, una para clases individuales y otra en la que se pueden dar clases colectivas e individuales. En caso de que hubiese dos reservas a la misma hora se avisaría a otro de nuestros monitores de EMS y se le pagarían como horas extra las sesiones que estén fuera de su horario habitual.

Cuando el cliente llega al local podrá acceder a los vestuarios para prepararse y después deberá esperar en la zona de relax, donde el monitor pasará a buscarle a la hora acordada para comenzar la sesión.



La sesión tiene una duración de unos 25 minutos y los tiempos de la sesión se repartirán de la siguiente manera:

- a) Antes de comenzar el cliente se debe poner el body.
- b) Después se pondrá el traje y los electrodos. Los electrodos se deben humedecer para una correcta conducción.
- c) Se regulará la intensidad en función de cada cliente para evitar lesiones y realizar contracciones musculares adecuadas.
- d) Ya está listo para empezar la sesión. Comenzará realizando ejercicios de calentamiento, con una baja intensidad.
- e) Después realizará durante 17 minutos ejercicios aumentando la intensidad.
- f) A continuación, durante 5 minutos se realizarán ejercicios que aumenten el metabolismo para aumentar la quema de calorías. Realizará ejercicios con un saco de boxeo, elíptica o HIIT.
- g) Por último, se irá disminuyendo la intensidad poco a poco para que la musculatura se vaya relajando.
- h) Una vez finalizada la sesión el cliente se quitará los electrodos y el chaleco.

Aproximadamente, cada sesión durará una media hora sumando los 25 minutos que dura el entrenamiento y el tiempo que se tarda en poner, quitar el traje y regular la intensidad.

En la primera sesión se enseñará al cliente cómo funciona la electroestimulación y se fijarán los objetivos más cercanos. Posteriormente, el monitor irá variando los programas de entrenamiento para evitar la monotonía y el estancamiento.

Las sesiones se podrán reservar a través de la página web de bE-strong, llamando a la recepción, acudiendo directamente al centro o fijando la fecha de la próxima sesión con monitor a la finalización del entrenamiento (el monitor deberá comunicar la reserva en recepción).

Además, los clientes pueden ver su evolución de forma online gracias al software que Xbody nos facilitará. De esta forma pueden controlar sus progresos y hay una mayor transparencia con el cliente.

#### **6.3.4. SERVICIO DE NUTRICIÓN**

En caso del servicio de nutrición el procedimiento a seguir sería el siguiente:

- a) El cliente acudirá a la recepción y solicitará información sobre este servicio. En caso de estar interesado se acordará una primera sesión.
- b) La primera sesión es gratuita e informativa. El servicio de nutrición puede ser contratado por cualquier cliente y este no tiene por qué contratar ningún otro servicio adicional del centro. Esta consulta tendrá una duración de unos 15 minutos y en ella se le explicará la metodología que se llevará a cabo para lograr los objetivos y como se realizará el plan de nutrición.

- c) En caso de que el cliente se decida por llevar a cabo el plan, se acordaría una segunda sesión. Esta segunda sesión tendría una mayor duración, de unos 35-45 minutos. En ella el nutricionista recopilaría información sobre los hábitos del cliente, entrenamientos, competiciones, hábitos alimenticios, información sobre su día a día, antecedentes personales, estado de salud, etc.

También se realizará un análisis antropométrico completo para calcular las cantidades de macronutrientes que deberá ingerir el cliente a lo largo del día y mejorar su rendimiento, salud y estado físico.

Estas medidas antropométricas se tomarán de varias formas. Se medirá la altura, la circunferencia del pecho, el perímetro de cintura y cadera, la circunferencia del cuello, la circunferencia de la muñeca, la circunferencia del brazo, el peso y una medición de bioimpedancia. Para realizar las mediciones de bioimpedancia se comprará una báscula especial que permite tomar varias medidas gracias a unos electrodos en la base que mandan descargas de baja intensidad por el cuerpo, midiendo porcentaje de grase, de agua, zonas del cuerpo con mayor porcentaje de grasa, etc.

Es posible que también se pida que el cliente se haga una analítica de sangre, en caso de que no tuviera una reciente.

Con toda esta información el nutricionista ya podrá realizar el plan nutricional del cliente y tendrá suficientes medidas para realizar un seguimiento de la evolución del paciente.

- d) En la siguiente sesión el nutricionista le entregará y explicará el plan nutricional personalizado que deberá seguir. Esta sesión tendrá una duración de una media hora.
- e) En próximas sesiones el nutricionista realizará el seguimiento y comprobará la evolución del paciente. Resolverá las dudas del cliente y se realizarán modificaciones en las dietas en caso de ser necesario. La idea es que las sesiones se vayan espaciando cada vez más, según el paciente vaya progresando. Hasta que finalmente, sea el propio cliente quien gestione su propia alimentación siguiendo las pautas que le enseñe nuestro nutricionista.

Nuestro objetivo es ofrecer un servicio basado en la nutrición y por ello no venderemos productos sustitutivos ni complementarios. Queremos lograr los objetivos a través de una dieta Mediterránea, saludable y equilibrada. Si se come productos sanos y naturales, no hay porque pasar mucha hambre. Si bien es cierto que al comienzo de cualquier dieta es probable que el cliente pase hambre por el cambio de hábitos y por una disminución de las cantidades ingeridas. Una vez que el cuerpo se vaya acostumbrando a estas cantidades y comiendo menos cantidad, pero de forma más frecuente el paciente no pasará hambre.

El nutricionista se encargará de concretar futuras consultas con los clientes para seguir su evolución, en función de su propio juicio.

#### 6.4. PROCESOS DE COMPRA

En el caso de mi negocio se realizará la entrada de la mayor parte del material durante la reforma del local, como es el caso de platos de duchas, griferías, lavabos, etc. De esta forma se podrá acondicionar el local al nuevo uso. La reforma comenzará tres meses antes de la apertura del negocio aproximadamente. Una vez finalizada la reforma se realizará el aprovisionamiento de maquinaria del gimnasio, mobiliario, equipos de entrenamiento, etc., para evitar que resulten dañados por la reforma.

Como se explica en el punto 6.5. sobre el estudio de proveedores y maquinaria, nuestros principales proveedores de maquinaria, los distribuidores Gym Company y Deporvillage incluyen el transporte y la instalación en los precios finales, por lo que este gasto ya estará cubierto. La instalación de esta maquinaria se realizará entre una y dos semanas antes de la apertura del local, por si se produjese algún retraso en las entregas o se recibiese alguna máquina en mal estado.

Para que ambos distribuidores tengan tiempo para planificar las entregas y reaprovisionarse en caso de que les fuera necesario por falta de stock, el encargo del pedido se realizará con el suficiente tiempo para que la logística de entrada de material sea adecuada.

Después de la apertura del negocio, el aprovisionamiento de material será mínimo. Únicamente se producirá en caso de que alguna máquina resulte dañada y sea necesario repararla o sustituirla por otra nueva. En caso de que esté dentro del periodo de garantía, los gastos y la tramitación correrá a cargo del fabricante.

En cuanto al aprovisionamiento de las máquinas expendedoras no necesitaremos realizar ningún trámite. Será la propia empresa la que se encargue de traer, instalar y reponer las máquinas.

El único aprovisionamiento que se realizará de forma habitual una vez abierto el negocio será la reposición de material de oficina y limpieza.

#### 6.5. ESTUDIO DE PROVEEDORES Y MAQUINARIA

##### 6.5.1. GIMNASIO

En relación a nuestro negocio, los proveedores más importantes que tendremos serán los que nos suministren la maquinaria del local. La maquinaria del gimnasio supone el desembolso más elevado junto a la reforma del local. Es importante elegir bien la marca de la maquinaria y la calidad que esta tendrá. La elección debe de ir alineada con nuestra estrategia de alta calidad.

Para ello, comenzamos estudiando las principales empresas y marcas del sector del fitness, informándonos sobre los productos que fabrica cada una, su relación calidad-precio, la garantía que ofrecen, servicio de transporte y mantenimiento. Entre las marcas estudiadas se encuentran algunas como: Life Fitness, Bodytone, Escape, Salter, Precor, Technogym, AFW, Matrix, BH, Hoist, Tunturi, etc.

Descartamos varias de inicio, como Technogym y Matrix. Technogym es una empresa que fabrica tanto máquinas para realizar ejercicios cardiovasculares como de musculación y es una de las empresas con más renombre del sector. Esta marca fue descartada por no considerar rentable su adquisición para el negocio, debido al elevado precio de su maquinaria. Es una marca para gimnasios con una tarifa mensual superior a 90€/mes o bien que suplan una tarifa más baja aumentando el número de socios considerablemente. Al no ser nuestro caso prescindimos de ella.

Por el contrario, la marca Matrix fue descartada por fabricar máquinas de peor calidad. Esta marca es comprada por muchos gimnasios low cost de España, por lo que adquirir esta marca no iría alineado con nuestra estrategia de alta calidad.

En cuanto a la marca Hoist, es una empresa que fabrica máquinas de alta calidad destinadas a la musculación. Precor, es sobretodo conocida por fabricar máquinas para realizar cardio. Ambas fueron descartadas por ser proveedores de nuestro principal competidor, Rockgym. Nos interesa diferenciarnos lo más posible del Rockgym por lo que decidimos que lo mejor era no adquirir estas marcas.

Escape y AFW son empresas que fabrican productos complementarios de gran calidad, como barras, discos, mancuernas, manerales, etc. Adquiriremos productos de ambas marcas. El distribuidor oficial de Escape es la empresa Red Wellness, aunque también venden sus productos otras empresas.

Para hacer un análisis en profundidad de Life Fitness, Bodytone y Tunturi hicimos un estudio de los productos que ofrecían, su calidad, garantía, servicio de instalación y mantenimiento. Para ver que marca cumplía nuestras expectativas de calidad se realizó un estudio a través de dos distribuidores de estas marcas en España, analizando con cual sería más rentable adquirirlas.

Se realizó el estudio de los diferentes productos organizados por distribuidor, marca, uso y su correspondiente precio. Tras haber realizado este estudio se decidió adquirir la maquinaria de cardio y musculación de la empresa **Life Fitness**, una multinacional líder mundial del sector, con unos 40 años de vida y más de 400 productos diferentes. Compraremos la maquinaria a través de **dos distribuidores, Gym Company y Deporvillage**.

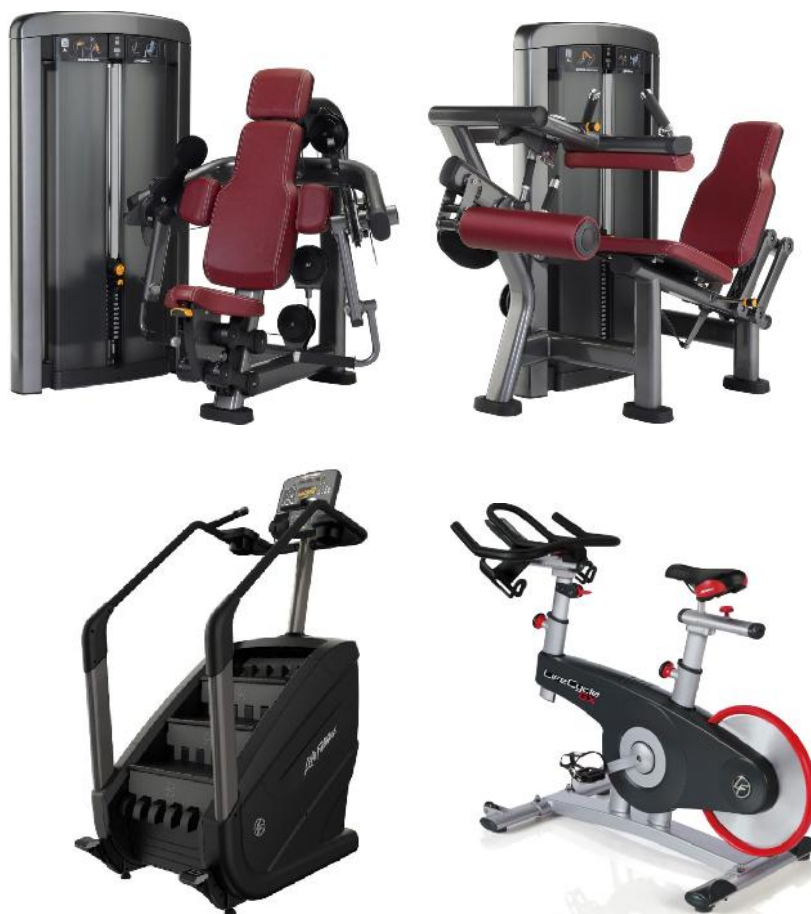
Se escogió la marca Life Fitness porque al adquirir su maquinaria estamos cumpliendo con nuestra estrategia de alta calidad, ya que es una empresa que fabrica maquinaria de altas prestaciones para los mejores gimnasios del mundo y es una empresa con gran prestigio en el sector que nos aportará valor. Además, al fabricar tanto

maquinaria de musculación como de cardio nos permite lograr una estandarización de la maquinaria, mejorando la imagen del local.

El motivo de comprar la maquinaria a través de dos distribuidores distintos es que, Gym Company, a pesar de tener un gran catálogo, no ofrecía las máquinas de cardio de alta calidad de Life Fitness que queríamos, por lo que las cintas de correr, elípticas, bicicletas verticales y reclinadas se comprarán a Deporvillage. El resto de máquinas y materiales complementarios se comprarán a Gym Company, por la comodidad, ofertas y por realizar un 5% de descuento. Ambos distribuidores incluyen el transporte e instalación en el precio final.

#### 6.5.1.1. GYM COMPANY

A través de este distribuidor se comprará la maquinaria de musculación de Life Fitness, de la colección Insignia y Signature, que son las dos de mayor calidad. Están fabricadas con la última tecnología y materiales y tienen un diseño exclusivo que le aportará al local una imagen única. Se adquirirán 9 máquinas para trabajar la parte superior, 7 para la parte inferior, 3 para el abdomen, 2 bancos de bíceps y lumbares, 2 bancos de abdominales, 6 bancos olímpicos (2 declinados, 2 inclinados y 2 planos, para que los clientes puedan trabajar sin necesidad de esperar), 8 bancos planos y ajustables, 2 máquinas de carga de discos, 1 jaula, 2 multipower, 2 máquina de poleas.



**Figura 24: Maquinaria de la marca Life Fitness**

También compraremos 31 bicicletas de spinning a este distribuidor, ya que el precio es el mismo que con Deporvillage, pero al tener un 5% de descuento no ahorraremos una parte del coste. La escaladora, valorada en 14.995€, es imprescindible en gimnasios Premium y se adquirirá también de la marca Life Fitness.

También compraremos a este distribuidor el material complementario, como discos, barras, estructuras de almacenamiento de discos; material para las clases colectivas, sacos de boxeo, una estructura de poleas con 10 estaciones de la marca Bodytone y una estructura para hacer CrossFit y otras clases. Todos estos materiales de marcas de alta calidad y prestigio como AFW, Escape, Bodytone, TRX, Everlast, etc. En el **Anexo IV** se puede ver desglosada la lista de compras que se hará para la sala del gimnasio, sala de entrenamiento personal y EMS.



**Figura 25: Estructura de entrenamiento MFS19 Studio para CrossFit y clases colectivas**

#### 6.5.1.2. DEPORVILLAGE

A través de este distribuidor adquiriremos la maquinaria de cardio de la colección “Platinum Club Series Discover SI” de Life Fitness. Estas son unas de las mejores máquinas para hacer ejercicio cardiovascular del mercado. Tienen pantallas táctiles LCD y permiten infinitas opciones al usuario para interactuar, pudiendo registrar sus entrenamientos y hacer un seguimiento de forma online. Estas máquinas tienen conectividad a internet, contenidos y personalización para usuarios, conectividad con apps y TV, los 4 elementos más valorados por los usuarios según el estudio de Anna (2015:24) englobando el 78% de los elementos más valorados por los clientes.

Estas máquinas suponen una inversión elevada, pero es una colección que nos permitirá diferenciarnos y lograr la estandarización que buscamos al adquirir todas las máquinas de la misma colección y no cada máquina de una colección distinta. Esto facilita su uso a los clientes, ya que el display de todas las máquinas es igual.



Se comprarán:

- 17 cintas de correr Platinum Club Series Discover (15 para la sala de cardio y 2 para la de entrenamiento personal).
- 12 elípticas Platinum Club Series Discover SI (10 para la sala de cardio y 2 para la de entrenamiento personal).
- 7 bicicletas reclinadas Platinum Club Series Discover SI (5 para la sala de cardio y 2 para la de entrenamiento personal).
- 5 bicicletas inclinadas Platinum Club Series Discover SI.



**Figura 26: Colección Life Fitness Platinum Club Series Discover SI**

La maquinaria para uso comercial de Life Fitness dispone de una garantía de 1 año de mano de obra, 3 años en el motor y de por vida en la estructura.

#### 6.5.2. EMS

El electrofitness requiere de maquinaria específica para poder realizar los entrenamientos. Se debe adquirir la máquina, que proporciona las descargas a través de los electrodos (es el elemento más caro y más importante), los electrodos, los trajes y elementos adicionales para realizar ejercicios.

Este tipo de entrenamiento requiere la utilización de tecnología de última generación, ya que una máquina de mala calidad puede ser peligrosa para el sujeto. En bE-strong tenemos la seguridad del cliente por encima de todo, es por ello por lo que apostamos por la calidad de la maquinaria.

Uno de nuestros competidores de Torrelodones en EMS, Future Fit, se diferencia utilizando maquinaria y trajes que funcionan a través de Wifi. Sin embargo, nosotros hemos decidido por motivos de seguridad no adquirir maquinaria que funcione a través de Wifi o Bluetooth ya que ante una pérdida de señal o mala conexión se

pueden producir picos no deseados que pueden ser peligrosos. Para este tipo de máquinas lo más seguro es trabajar con cables ya que conduce de forma continua y totalmente fiable las ondas, siendo la carga distribuida de forma equilibrada a los músculos y siendo la sesión más suave.

Teniendo en cuenta esto analizamos dos de las mejores marcas en electrofitness del mercado, **XBody y Miha Bodytec**. Ambas son marcas que crean maquinaria de última generación y que tienen varios premios a la innovación, a la calidad y a la seguridad.

Adquiriremos 4 equipos para las dos salas que tendremos disponibles en el centro para practicar EMS. Un equipo estará en una sala, que será para clases individuales exclusivamente y el otro equipo (que tiene tres equipos integrados para clases colectivas) estará en la otra sala, en la que se realizarán tanto clases individuales como colectivas (de hasta tres individuos). En función de nuestras necesidades hemos realizado un estudio de las ofertas, condiciones, servicios y financiación que ofrecen Xbody y Miha Bodytec que se explica a continuación.

#### 6.5.2.1. XBODY

XBody es una empresa pionera y líder a nivel mundial que está presente en más de 60 países y tiene más de 5.000 equipos instalados en todo el mundo, siendo un referente en calidad, asegurando durabilidad del material y eficacia, lo que se traduce en una alta rentabilidad para el negocio.

Sus equipos tienen una garantía de 2 años contra defectos de fabricación y de 5 años para los electrodos, elemento de vital importancia y alto coste, por lo que 5 años de garantía asegura una gran calidad del producto. Además, ofrece servicio técnico propio las 24 horas del día, seguro a todo riesgo opcional, formación inicial incluida y cursos que se hacen de forma regular.

Xbody ofrece varios modelos en función de las necesidades del centro:

- **WALL:** Diseñado para los pequeños espacios, se puede anclar a la pared para optimizar el espacio. También se puede convertir en portátil, transportándose con facilidad.
- **PORT:** Diseñado para ser transportado, ya sea para viajes o entrenamientos a domicilio. Viene acompañado de una maleta de gran diseño para facilitar su transporte.
- **NEWAVE:** hecho con materiales de alta calidad utilizando la tecnología más moderna para su producción. Tiene un gran diseño, se adapta a cualquier ambiente necesitando únicamente 2m<sup>2</sup> de espacio y pesando nada más 37 lb. Tiene una pantalla táctil de 10" que hace más sencillo el entrenamiento y permite una mayor interacción. Tiene un software sencillo de usar.
- **FLOWR:** similar al Newave, solo que tiene una isleta que integra hasta tres dispositivos para poder realizar clases de forma colectiva.



**Figura 27: Modelos Xbody**

Los equipos Xbody se diferencian por sus tipos de onda, que permiten un mayor alcance muscular logrando un mayor confort del cliente y mejores resultados. El traje va por cable y permite una movilidad de 5 metros de distancia, facilitando los movimientos de los usuarios y evitando que las ondas se interrumpan por la falta de Wifi o Bluetooth, no siendo estos sistemas tan seguros como se comentó anteriormente.

Los trajes son unisex e incorporan pantalón, muy importante para poder trabajar el tren inferior de forma óptima y evitar la celulitis, potenciar la rapidez de los movimientos, la psicomotricidad, etc. También permite trabajar de forma completa el abdomen, fortaleciendo el core, muy importante para una correcta postura y evitar problemas de espalda. Disponen de unidades extras para trabajar hombros, la celulitis, antebrazos, pantorrillas, oblicuos y trapecio.

Los electrodos están separados del traje, por lo que en caso de que alguno se rompa basta con cambiar el electrodo roto. Esto le otorga al traje una duración de 7.000 sesiones de media. Es un factor muy importante, ya que el gasto en trajes es bajo y permite lograr una mayor rentabilidad.

Los trajes de Xbody se lavan menos debido a que cada electrodo tiene una funda de lavado pequeña, evitando que desprendan olor. Muchos trajes que hay en el mercado se deben humedecer para una correcta transmisión de las descargas. Sin embargo, una de las grandes ventajas de estos trajes es que no hace falta humedecerlos y de esta forma se lavan menos y al usarlo varios clientes seguidos no tienen la sensación de que esté húmedo del sudor del anterior cliente, ni el cliente siente frío o sensación de estar mojado. Basta con humedecer los electrodos, que llevan una funda de protección y se les aplica un spray antibacterias con olor limón.

Xbody dispone de un sistema online que permite a los clientes reservar una clase y seguir su evolución a través de internet. Además, también nos permite saber quién entrena y con qué entrenador, facilitando así el seguimiento de clientes y el calendario de citas. Los equipos se comunican mediante Wifi para poder obtener estos datos de forma rápido y en directo.

Xbody ofrece garantía de cambio y recompra cuando sacan nuevos equipos al mercado, permitiendo siempre tener los últimos modelos del mercado.

Los equipos tienen un gran número de videos que los clientes pueden visualizar a través de las pantallas de 10" para realizar las clases, mediante explicaciones a través de un monitor virtual que les va guiando. Estos videos se pueden utilizar durante las sesiones ya que explican de forma visual a los clientes como deben posicionarse y realizar los ejercicios, pudiendo facilitar así las clases colectivas (se podrían emplear estos videos durante las clases colectivas, pero siempre habría un monitor que iría corrigiendo las posturas y guiando la clase. En ningún momento se dejaría solo al cliente)

Xbody dispone de una escuela de formación donde los empleados pueden realizar cursos para formarse y dar un trato adecuado a cada cliente en función de sus objetivos. Según el folleto explicativo de los equipos Xbody *"los equipos tienen la certificación ISO 9000 y las certificaciones europeas de más alto nivel para asegurar equipos que tienen un alto valor en su uso"*.

Para permitir una mayor facilidad a la hora de encontrar clientes Xbody nos adhiere a su página web como centro que dispone de su tecnología. También facilitan imágenes para la comercialización, merchandising, vinilos, roll-up, catalogos, servicio web, etc.

Nos pusimos en contacto con Xbody a través de Andreu Vilar, CEO de Xbody Iberica-Latam mediante correos electrónicos y nos hicieron la siguiente oferta:

- Cada equipo completo vale 14.900€, pero tenían una oferta con la que se quedaba cada uno en 12.900€. Andreu nos comentó que por la compra de 4 nos dejaban cada equipo completo en 10.900€ (sin I.V.A.). Por tanto, los **cuatro equipos completos costarían 52.756,00 € (I.V.A incluido)**.
- En cuanto a la financiación según palabras de Andreu Vilar *"tenemos acuerdo con BBVA y sale a 22€ cada 1000 € financiados, es decir, 10.000€ de pedido 220 € al mes en 60 meses de media, pasando a ser propiedad de usted"*. En cualquier caso, optaremos por no financiar la compra con ellos.

Los equipos completos incluyen las 4 consolas, 10 chalecos, juegos de ropa interior, electrodos, servicio técnico las 24 horas del día, un curso de formación para los monitores, un sistema on-line de reserva de citas y que permite a los clientes seguir sus progresos, el transporte de los equipos, 2 años de garantía en las consolas y 5 años en los electrodos e incluirmos en su web como centro que dispone de su tecnología. También nos proporcionarían imágenes para la comercialización, merchandising, vinilos, roll-up, catálogos, etc.

#### 6.5.2.2. MIHA BODYTEC

Miha Bodytec es una empresa que lleva 4 años en el mercado y que se ha convertido en una de las pioneras en EMS. Han vendido más de 1.500 equipos en España y más de 20.000 en todo el mundo.

Según la página web de Miha Bodytec sus equipos son los únicos del mercado que están avalados por el *“Departamento de Biomecánica de la Universidad de Colonia (Alemania) o por estudios realizados en la Universidad de Granada por los doctores V. Benanvent-Caballer, P. Rosado-Calatayud, E. Segura-Ortí, J.J. Amer-Cuenca y J.F. Lisón”*.

También, según su página web, un estudio realizado por Miha Bodytec durante 6 semanas ha demostrado que *“un 82,3% presentaron reducción de dolores de espalda. En muchos casos desaparecieron. Un 75,8% mejoraron su incontinencia urinaria, un 33% consiguieron eliminarla. La fuerza máxima aumentó un 12,2%. La resistencia muscular aumentó en un 69,3%. Se redujo/aumentó el volumen de las medidas de pecho, muslo, cintura y cadera en función del objetivo de los sujetos analizados. Se redujo la tensión en un 83%, la estabilidad se vio mejorada un 89,1%, un 86,8% presentó efectos positivos sobre el contorno del cuerpo, un 90% presento una percepción positiva del entrenamiento”*. Por último, *“se mejoró el máximo rendimiento deportivo de la velocidad del movimiento”*.

Los equipos de Miha Bodytec se fabrican en Alemania con la última tecnología. En 2014 recibió el premio +X como empresa de tecnología más innovadora.

Nos pusimos en contacto vía telefónica con Luis, Jefe de ventas en España de Miha Bodytec para que nos explicasen sus productos y cómo funcionan. Según Luis *“Miha Bodytec invierte cada año una gran parte de su beneficio en I+D. Está probada científicamente la eficacia de sus equipos según estudios de la Universidad de Colonia”* y aseguró que *“con una única máquina se pueden realizar entrenamientos en grupos pequeños”*. Sin embargo, según estudios realizados por su empresa *“no más de 5 personas ya que bajaría la intensidad de trabajo y se requeriría de personal de apoyo que ayudase en el cambio de chalecos perdiendo eficacia el entrenamiento y bajando la rentabilidad del negocio al aumentar el personal necesario”*.

Al igual que Xbody, esta empresa imparte cursos de formación incluidos para enseñar a los empleados a utilizar de forma adecuado los equipos y así poder sacar el máximo rendimiento a estos y adaptar los entrenamientos de forma adecuada a cada cliente en función de sus objetivos.

Ofrecen una garantía de 2 años en las consolas. Los chalecos, electrodos, etc. solo tienen garantía si se trata de un fallo de fabricación (durante 4 semanas después de la recepción del material).

Además, Luis nos informó que también vendían analizadores de composición corporal, equipo que debemos adquirir para poder realizar las mediciones pertinentes de los

clientes y así poder comprobar su progreso, como se comentó con anterioridad en diferentes puntos del proyecto.

Miha Bodytec nos hizo las siguientes ofertas:

- Un equipo Miha 2 completo, que incluye la consola, chalecos para hombre y mujer, cables, electrodos para cuerpo y glúteos y juegos de ropa interior. Todo ello por **16.068€ (I.V.A. incluido)**.
- Dos equipos Miha 2 completos, que incluye la consola, chalecos para hombre y mujer, cables, electrodos para cuerpo y glúteos, juegos de ropa interior y la estación de trabajo. Además, nos regala el analizador de bioimpedancia *Inbody 120*, valorado en 1.900€. Todo ello por **32.960€ (I.V.A. incluido)**.

\*Para ver el desglose de las ofertas completas acudir al **Anexo II**.

Ambas ofertas incluyen el transporte y un curso de formación para 4 personas. Para ver las ofertas con más detalle acudir a los pdf “Oferta -2 x Miha 2 + Inbody 120 - Javier Moran - Be Strong - Madrid” y “Oferta -Miha 2 - Javier Moran - Be Strong - Madrid”

#### 6.5.2.3. CONCLUSIONES EMS

Tras estudiar los dos productos y ofertas realizadas por Xbody y Miha Bodytec, bE-strong decidió hacerse con la maquinaria de **Xbody**, a pesar de tener un sobre coste de 19.795€, por los siguientes motivos:

- Ofrece una garantía de 5 años en los electrodos. Los electrodos son de los elementos más caros y al tener una garantía tan alta nos aseguramos no tener que estar comprando continuamente como ocurre con algunas marcas, bajando la rentabilidad del negocio. Bodytec no ofrecía garantía para los electrodos.
- Los electrodos van separados del traje, por ello, en caso de sufrir algún daño la garantía lo cubre y lo único que hay que cambiar son los electrodos. Además, los electrodos se pueden lavar de forma independiente al estar separados.
- No hay que humedecer el traje ni la piel de los clientes para una mejor conducción. Al estar los electrodos separados del traje basta con humedecer estos, evitando tener que lavar los trajes frecuentemente, como ocurre con otras marcas.
- Los trajes son más cómodos y de mayor calidad que los de Bodytec. Únicamente disponen de un cable que permite facilitar los movimientos de los usuarios. Tienen una duración de 7000 usos.
- Los equipos disponen de videos explicativos durante las sesiones para guiar a los clientes y facilitar las clases grupales.
- Ofrece un sistema online que permite a los clientes seguir sus progresos a través de internet.
- Ofrecen servicio técnico las 24h.



- Nos proporcionan imágenes para la comercialización, merchandising, vinilos, roll-up, catálogos, etc.
- Ofrecen financiación y recompra de los equipos en caso de querer adquirir un modelo más moderno.
- Nos incluye en su página web como centro que dispone de sus equipos.
- Los trajes disponen de pantalones y unidades extras para trabajar abdomen, hombros, antebrazos, pantorrillas, gemelos y eliminar la celulitis.
- Incluyen 60 uniformes interiores completos y 8 trajes completos.
- Los equipos tienen un gran diseño.
- Xbody nos suministra 2 trajes completos y 40 uniformes interiores más que Bodytec.

Por todos estos motivos hemos decidido adquirir los equipos de Xbody, que, aunque suponen un cierto sobrecoste de 19.795€ respecto a los equipos de Bodytec, creemos que merece la pena adquirirlos dadas las numerosas ventajas que ofrecen y consideramos que los clientes sabrán percibir este valor superior.

Por último, para complementar las clases de EMS se realizará la compra de 2 elípticas, sacos de boxeo, steps, mancuernas y TRX. Este material se comprará al distribuidor Gym Company y tendrá un coste de 11.156,71€.

### 6.5.3. PRESUPUESTO MAQUINARIA

De las marcas que hemos realizado el estudio, el de Life Fitness, es el más elevado, sin embargo, debemos ser fieles a nuestra estrategia de alta calidad y personalización y con la maquinaria de esta marca la obtenemos. A continuación, se puede observar un desglose del coste de la maquinaria:

CATEGORÍA	PRESUPUESTO (I.V.A. incluido)
Gimnasio	542.215,53€
Cardio	355.340,50€
Musculación	186.875,03€
Sala de Entrenamiento Personal	60.973,91€
EMS (Máquinas y material complementario)	63.912,71€
<b>TOTAL</b>	<b>667.102,14€</b>

Tabla 4: Coste de la maquinaria del gimnasio, sala de entrenamiento personal y EMS

Como se puede ver la mayor inversión con diferencia se realizará para el servicio del gimnasio. Este servicio será el que más beneficios nos proporcione y es para el que mayor número de maquinaria se requiere, por lo que era de esperar el elevado coste generado al comprar maquinaria de alta calidad.

La maquinaria de musculación es la que mayor coste tiene, ya que hay que comprar un elevado número de cada tipo de máquina. El presupuesto de las máquinas de

musculación incluye también las estructuras de entrenamiento, barras, discos, mancuernas, accesorios...

Para ver la lista completa de adquisición de materiales acudir al **Anexo IV**.

#### 6.5.4. OTROS PROVEEDORES

Además de los proveedores de la maquinaria para el gimnasio y la electroestimulación, que serán los más importantes, tendremos otro más.

Para la zona de relax, que tendrá sofás con mesas pequeñas y otra zona con mesas más altas de cafetería y taburetes, se instalarán **máquinas expendedoras de comida, refrescos y café**.

El proveedor elegido es “**Vending For You**”. Este servicio es totalmente gratuito y la instalación, mantenimiento y reposición de las máquinas corren a cuenta del proveedor. En caso de avería se comprometen a solucionar el problema en menos de 3 horas.

#### 6.6. MÉTODOS DE CONTROL, CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Será fundamental tener un control de nuestras actividades, de la prestación de los servicios y del trabajo que desempeñen nuestros empleados.

Para lograr una mejora continua y buscar el control y la calidad de nuestros servicios e instalaciones tomaremos como referencia la **ISO 9001**, que se ha convertido en un modelo que permite asegurar la calidad en el diseño, el servicio, la producción e instalación, tanto de un producto como de un servicio.

Debemos implantar un Sistema de Garantía de Calidad (SGC), cuyo objetivo no debe ser la resolución de problemas, sino más bien, la prevención de estos. Si seguimos la ISO 9001 nos estaremos preocupando por alcanzar la calidad y satisfacción de los clientes, logrando implantar un SGC.

bE-strong se caracteriza por ofrecer calidad, y por ello, aunque creamos que nuestros servicios ya tienen una alta calidad es importante controlarla, para verificar que es así o que no nos desviamos.

Para ello, será importante seguir los estándares fijados y respetar las pautas establecidas en la prestación de cada servicio. Esto será un trabajo que no sólo deberá llevar a cabo el director de operaciones, sino que deberá implicar a todos los empleados.

Todos los empleados tienen que implicarse en esta tarea, buscando siempre la máxima calidad y seguridad para nuestros clientes, en busca de una mejora continua de los servicios.

A veces, puede ser difícil medir la calidad de los servicios, ya que no es lo mismo vender productos que prestar servicios. Por ello, en este proceso de mejora continua y de controlar la calidad implicaremos a los clientes, porque nos pueden dar otro punto de vista que nosotros como empleados no percibiremos. Para ello se diseñarán y entregarán **encuestas** de libre realización a los clientes de los distintos servicios, para así recopilar la mayor información posible. Es importante que estas encuestas sean breves y directas. Los clientes normalmente van con prisa y no les gusta rellenar encuestas. Si entregamos una encuesta de 20 preguntas el cliente le puede resultar pesado y no hacerla. Las encuestas serán anónimas y para fomentar su realización se puede hacer un sorteo con productos de merchandising de bE-strong entre los participantes.

Después, ambos directores procederán a estudiar los resultados de las encuestas y sacarán las conclusiones pertinentes, pudiendo adoptar medidas en caso de que fuera necesario.

Otra forma que tendremos de **medir la satisfacción de nuestros clientes** será ver la relación que hay entre los clientes que se dan de alta y los que se dan de baja. Si el número de bajas es superior al de alta varios meses seguidos es más que probable que estemos fallando en algo.

Para facilitar la detección de problemas o puntos débiles, cuando un cliente se dé de baja se le preguntará siempre el motivo de la misma. Siempre que sea posible se intentará poner solución al motivo de la baja. Por ejemplo, si se da de baja porque el cliente no tiene tiempo, ofrecerle clases de entrenamiento personal o de EMS, que requiere de poco tiempo a la semana y le permitirá sacar el máximo rendimiento a su tiempo.

El mundo del fitness está evolucionando y cambiando constantemente por lo que será necesario estar al día de las últimas tendencias y novedades. De esta forma mejoraremos continuamente nuestros servicios y ofreceremos los servicios más de moda y actuales. Por ejemplo, si aparece un nuevo tipo de entrenamiento estudiar su coste de implantación y la demanda que tendría.

También será fundamental la **formación** de los monitores, para ello, nuestro director de operaciones se encargará de organizar sesiones formativas cada cierto tiempo para recordar a los monitores las pautas a seguir, las medidas de seguridad que se deben seguir, explicarles las últimas novedades y formarles en las últimas actividades del mundo del fitness. Estos cursos los podrá impartir el propio director, que tiene experiencia como entrenador personal y de EMS, o contratar o llegar a algún acuerdo con un experto para que venga a dar un curso a nuestros empleados.

## 7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 7.1. ORGANIGRAMA

Al tener una cadena de mando relativamente corta y no tener un gran número de empleados, la estructura organizativa más efectiva y apropiada en nuestro caso será la funcional. A continuación, se muestra el organigrama de bE-strong:

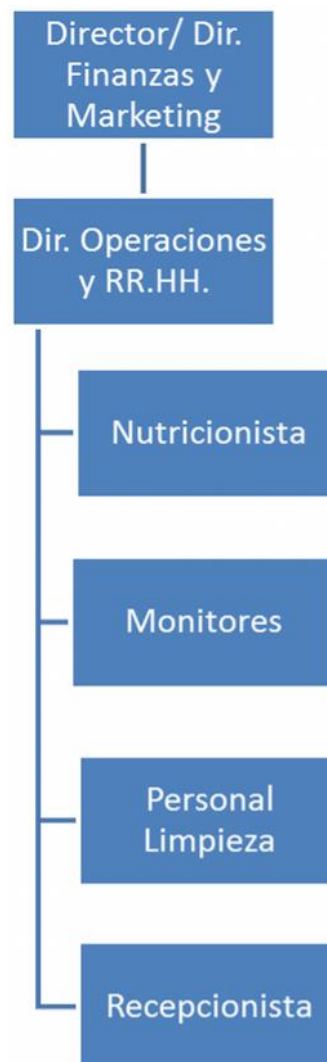


Figura 28: Organigrama bE-strong

### 7.2. CATEGORÍAS DE PERSONAL

Los empleados son un recurso fundamental de la empresa, ya que a través de ellos nos comunicamos con los clientes y ofrecemos nuestros servicios. Es importante que los empleados sean responsables, tengan sentimiento de pertenencia a la empresa y estén motivados. Se procurará ofrecer el mejor servicio, contratando personal con contrato indefinido, temporal y autónomos especializados en determinadas actividades. Al mismo tiempo se intentará incurrir en unos costes de personal

mínimos, especialmente el primer año, hasta que el negocio logre una estabilidad en el número de socios y por tanto unos ingresos económicos continuos.

Los puestos de trabajo y el número de empleados que se explicarán a continuación son los necesarios para comenzar el negocio. En caso de que el negocio evolucionase positivamente y aumentase la demanda prevista se plantearía la posibilidad de contratar más personal.

### 7.2.1. SOCIOS

La dirección y organización de bE-strong estará al cargo de dos de los cuatro socios capitalistas, de ahora en adelante, Socio 1 y Socio 2. Los socios 3 y 4 sólo serán socios capitalistas y únicamente recibirán parte de los beneficios del negocio.

Cada socio capitalista pondrá una cantidad de 125.000€, sumando un total de 500.000€ entre los cuatro socios.

Los socios 1 y 2 serán los que tomen las decisiones relativas al negocio de forma conjunta. En caso de que no estuvieran de acuerdo, la última decisión la tendrá cada director en su área.

Para mantener informados a los socios 3 y 4 de los progresos del negocio se realizarán reuniones periódicas. Al principio, cada 15 días por estar comenzando el negocio y después de forma mensual.

### **DIRECTOR. FINANZAS Y MARKETING**

El Socio 1 es Javier Morán Gutiérrez del Olmo y será el director de bE-strong y además será el encargado de las finanzas y el marketing. Será el máximo responsable del centro y llevará a cabo la estrategia de marketing, encargándose a su vez de la gestión de las redes sociales, que se empleará como medio de comunicación con los clientes y de publicidad, para darse a conocer y anunciar promociones, concursos o eventos.

Diseñará la estrategia para abordar el mercado y las ofertas que se harán en cada momento. Así como, las diferentes actividades que se realizarán para publicitar el gimnasio o fomentar las buenas prácticas alimenticias y deportivas, como, por ejemplo, concursos de cocina sana, como ya se ha mencionado con anterioridad.

También llevará los asuntos financieros del negocio, siendo el encargado de supervisar los salarios de los empleados, la tesorería, la contabilidad...

Su puesto de trabajo estará en la recepción del local. Otra de sus funciones será la de atender a los clientes en el turno de mañana (de lunes a viernes), gestionar las fichas de los clientes, hacer la caja y vigilar quien accede al local. Al ser el encargado de marketing es quien mejor conoce las ofertas y el que mejor sabrá vender nuestros

servicios a los clientes. A los nuevos clientes les hará un tour enseñándoles las instalaciones y explicándoles los diferentes servicios que ofrecemos. Lo mismo hará el socio 2 en el turno de tarde.

De esta forma también nos ahorramos tener más personal, ya que comenzar un negocio siempre es muy costoso, al requerirse una inversión elevada. Según vaya avanzando el negocio y dando beneficios, se podría plantear la posibilidad de contratar un comercial para realizar esta función de atención al cliente.

Tipo de contrato: Contrato indefinido

Nº de empleados: 1

Horario: de lunes a viernes de 7:30-15:30

### **DIRECTOR DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS**

El Socio 2 es José Francisco Martín Romanillos y será el Director de Operaciones y Recursos Humanos. Este socio es un experto en fitness y tiene varios años de experiencia en el sector. Conoce perfectamente el funcionamiento de los gimnasios, siendo el candidato idóneo para este puesto.

Será el encargado del área de operaciones y deberá supervisar todos los servicios ofrecidos por el gimnasio, elaborará los horarios de las clases colectivas, será el encargado de gestionar los horarios de los empleados y de ponerse en contacto con los monitores autónomos cuando sea necesario. También se encargará de supervisar el mantenimiento del local, para que máquinas e instalaciones estén en perfecto estado. En caso de que no fuera así, deberá ponerse en contacto con proveedores o con quien fuera necesario para solucionar dicho problema.

Al conocer el sector perfectamente también será el encargado de Recursos Humanos, sabiendo cuáles serán los candidatos idóneos para el negocio. Entrevistará a los candidatos y será el que decida quien se contrata.

Al igual que el socio 1, su puesto de trabajo estará en la recepción del local y será el encargado de atender a los clientes en el turno de tarde. Tomará el relevo del socio 1 en la recepción. En estos intercambios podrán ponerse al corriente de las novedades o asuntos a tratar, estando ambos socios informados de todo lo que ocurre.

Tipo de contrato: Contrato indefinido

Nº de empleados: 1

Horario: de lunes a viernes de 15:30-23:30



### 7.2.2. NUTRICIONISTA

Para el servicio de nutrición contrataremos una persona que deberá de tener el Grado en Nutrición y Dietética Humana como mínimo. Además, deberá tener una experiencia de dos años demostrables como mínimo.

El nutricionista tendrá un despacho propio donde atender a los clientes y poder trabajar cómodamente, con todos los recursos necesarios para poder llevar a cabo los planes nutricionales y las mediciones de los clientes.

Será el encargado de llevar a cabo los planes nutricionales de cada cliente en función de sus necesidades. Se encargará de concretar futuras consultas con los clientes para seguir su evolución, en función de su propio juicio.

Tipo de contrato: Contrato temporal de 6 meses, con posibilidad de otro contrato de 6 meses. Tras dos contratos temporales de 6 meses se procedería a firmar un contrato indefinido.

Nº de empleados: 1

Horario: de lunes a viernes de 09:00-13:00 y de 17:00 a 21:00

### 7.2.3. MONITORES

Los miembros que contratemos como monitores, ya sean monitores para el gimnasio o EMS, deben cumplir un mínimo de requisitos generales:

Requisitos:

- Estudios mínimos: Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas (TAFAD), Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFYD) o Diplomado en Magisterio de Educación Física.
- Experiencia mínima: de uno a dos años de experiencia demostrable.
- Deben tener buena imagen y aspecto físico. Tener capacidad comunicativa con los clientes.
- Personas motivadas y apasionadas por el ejercicio, que sepan transmitir su pasión y entusiasmo a los clientes para ofrecer un servicio de calidad, haciendo que las sesiones sean productivas.
- Se valorará positivamente alguna formación específica.

En función de la actividad que realicen en bE-strong y del tipo de contrato que tengan podemos distinguir varias categorías de personal, que se explican a continuación.

### **MONITORES DEL GIMNASIO**

Estos monitores deberán ser multidisciplinares, es decir, saber realizar cualquier tipo de actividad y ser polivalentes, adaptándose a las necesidades del gimnasio. Su función será la de estar como monitores de sala y la de impartir determinadas clases colectivas, como spinning, bodypump, running, HIT, circuit training... Aunque no impartirán todas las clases colectivas, ya que algunas las impartirán entrenadores autónomos especialistas para ofrecer clases de calidad en aquellas que necesitan de mayor preparación, como pilates, boxeo, clases de baile o CrossFit.

De este modo, seremos capaces de ofrecer el mejor servicio a los clientes y combinarlo con unos costes mínimos.

Tipo de contrato: Contrato temporal de 6 meses, con posibilidad de otro contrato de 6 meses. Tras dos contratos temporales de 6 meses se procedería a firmar un contrato indefinido.

Nº de empleados: 6

Horarios:

- Empleado 1 y 2: de lunes a viernes de 7:30 a 15:30.
- Empleado 3 y 4: de lunes a miércoles de 7:30 a 15:30. sábados, domingos y festivos de 9 a 15h.
- Empleado 5 y 6: jueves y viernes de 15:30 a 23:30. sábados, domingos y festivos de 15 a 21h.

### **ENTRENADORES PERSONALES**

Se contratarán entrenadores personales autónomos por horas, de este modo se optimizarán los recursos y se podrá ofrecer a cada cliente un entrenador en función de sus necesidades y objetivos. Cada entrenador tiene una formación específica por lo que de esta forma podemos ofrecer lo mejor a nuestros clientes, evitando que el mismo monitor pueda entrenar con cualquier cliente, como ocurre en el Rockgym. Nuestro compromiso es ofrecer calidad y personalización y para hacerlo de forma óptima lo mejor es contratar entrenadores personales autónomos por horas.

Los entrenadores personales tendrán acceso a las instalaciones y podrán utilizar tanto la sala de entrenamiento personal, como la sala de fitness y cardio y la zona exterior del gimnasio, pudiendo hacer uso del material del gimnasio durante las sesiones.

Cada entrenador personal decidirá los ejercicios y tipos de entrenamientos que realizará el cliente en función de sus objetivos. Es importante que estos monitores sepan motivar y animar a los clientes.

La ventaja de trabajar para bE-strong como autónomo es que ponemos en contacto a cliente y entrenador y les permitimos emplear todos los recursos del gimnasio (excepto la sala de EMS). De esta forma ofrecemos el mejor servicio a los clientes, los

monitores optimizan sus horas de trabajo, pueden incrementar sus ingresos y nosotros optimizamos los recursos económicos y materiales. Además, los monitores podrán acceder al gimnasio de manera gratuita siempre que quieran para entrenar.

Tipo de contrato: Autónomo

Horarios: según demanda

### **MONITORES DE CLASES COLECTIVAS**

Como se ha comentado con anterioridad algunas clases las impartirán monitores autónomos. De esta forma, determinadas clases que pueden requerir de una mayor preparación, las imparten monitores con una mayor experiencia o formación en ese ámbito. Así, también evitamos tener un mayor número de monitores con contrato temporal o fijo de forma innecesaria. Contratando monitores autónomos podemos ofrecer clases colectivas de mayor calidad y evitar tener personal parado en los momentos que no se impartiesen clases.

La preparación de estos monitores deberá tener relación con la clase colectiva que vayan a impartir, debiendo demostrar tener una experiencia de entre uno y dos años como mínimo.

Las clases que impartirán monitores autónomos serán:

- Boxeo
- CrossFit
- Pilates
- Clases de baile

Al realizarse los horarios de las clases colectivas sabremos cuando necesitaremos los servicios de estos monitores, pudiéndoles avisar con tiempo.

Se estima que la demanda de horas mensuales de clases colectivas impartidas por autónomos serán unas 166 horas al mes (8 horas al día\*249 días laborables/12 Meses).

Tipo de contrato: Autónomo

Horario: según demanda

### **MONITORES DE EMS**

Estos monitores serán contratados para impartir las sesiones del servicio de EMS. Deben tener la formación mínima mencionada anteriormente y a ser posible tener formación y experiencia como monitores de EMS. Los miembros que se contraten como monitores de EMS recibirán un curso por parte de la compañía Xbody, donde les formarán y enseñarán como emplear de forma adecuada la maquinaria. Estos cursos están incluidos en el paquete cerrado con Xbody. Gracias a estos cursos nos

aseguramos ofrecer un servicio de calidad, garantizando que las clases sean eficaces y seguras.

Estos monitores tendrán un contrato temporal y cumplirán un determinado número de horas semanalmente. Únicamente se encargarán de ofrecer este servicio.

Habrà un monitor de EMS por turno normalmente y cuando coincidan dos sesiones, por ejemplo, una sesión individual y otra colectiva o dos sesiones individuales a la misma hora, la sesión que coincida se pagará como hora extra al monitor que ese día no tuviera turno fijo. Lo normal es que no coincidan un elevado número de sesiones, por lo que tener dos monitores para EMS por turno supondría un sobrecoste innecesario. Pero hay momentos del día o la semana (los lunes por la tarde, por ejemplo, hay un mayor flujo de clientes) en el que hay más demanda.

Como el horario y fecha de las sesiones se cierran con anterioridad sabremos cuando necesitaremos los servicios de un monitor adicional. De este modo evitamos tener personal parado y optimizamos los recursos económicos.

Tipo de contrato: Contrato temporal de 6 meses, con posibilidad de otro contrato de 6 meses. Tras dos contratos temporales de 6 meses se procedería a firmar un contrato indefinido.

Nº de empleados: 3

Horarios:

- Empleado 1: de lunes a jueves de 9 a 15:30h.
- Empleado 2: de lunes, martes y viernes de 15:30 a 22h. sábados y festivos de 9 a 15h.
- Empleado 3: de miércoles a sábado de 15:30 a 22h.

#### 7.2.4. RECEPCIONISTA

Se contratarán dos recepcionistas para sustituir a los socios 1 y 2 en la recepción del negocio los fines de semana. Será el encargado de atender a los clientes, gestionar sus fichas, hacer la caja, vigilar quien accede al local, explicar las ofertas y servicios a los clientes y hacerles un tour para conocer las instalaciones.

Debe ser responsable, organizado, tener habilidades comunicativas y ser resolutivo. A ser posible deberá tener algo de experiencia.

Tipo de contrato: Contrato temporal de 6 meses, con posibilidad de otro contrato de 6 meses. Tras dos contratos temporales de 6 meses se procedería a firmar un contrato indefinido.

Nº de empleados: 2

Horas al día: 6

Horarios:

- Empleado 1: sábados, domingos y festivos de 9 a 15h.

- Empleado 2: sábados, domingos y festivos de 15 a 21h.

#### 7.2.5. PERSONAL DE LIMPIEZA

Contrataremos los servicios de personal de limpieza. La imagen y limpieza del gimnasio son fundamentales. Mantener el gimnasio limpio es muy importante porque ayuda a reducir el mantenimiento de las máquinas y alarga la duración de las mismas.

El contrato será temporal y cumplirán un número fijo de horas semanales que se acordará en su contrato. Para una mayor higiene del local se realizarán varios turnos diarios.

Será vital la limpieza de los baños, ya que son zonas de uso continuo y donde el suelo se moja por las duchas, debiendo ser limpiados con más frecuencia.

Otra de sus funciones será la de reparar posibles desperfectos del gimnasio o determinadas máquinas, siempre que sea posible y no se requiera de mantenimiento profesional.

Tipo de contrato: Contrato temporal de 6 meses, con posibilidad de otro contrato de 6 meses. Tras dos contratos temporales de 6 meses se procedería a firmar un contrato indefinido.

Nº de empleados: 2

Horarios:

- Empleado 1: de lunes a miércoles de 12 a 14, de 18 a 20 y de 22:30 a 24h.
- Empleado 2: jueves y viernes de 12 a 14, de 18 a 20 y de 22:30 a 24h. sábados, domingos y festivos de 12 a 14h y de 19 a 21h.

#### 7.2.6. PERSONAL AUXILIAR

Se realizará un contrato de interinidad en caso de que fuera necesaria la contratación de algún empleado extra para sustituir a otro empleado por distintos motivos: períodos vacacionales, permisos retribuidos, suspensión de contrato por licencia por maternidad, incapacidad temporal, excedencias con reserva de puesto de trabajo, reducción de jornada por conciliación de la vida familiar.

Las condiciones bajo las que se realizaría el contrato serían las mismas que tiene el empleado sustituido y el contrato sería por el tiempo que se cubriese la vacante.

### 7.3. RECLUTAMIENTO

Dado que nuestro negocio es un gimnasio de alto rendimiento con entrenamientos personales, de EMS y servicio de nutrición deberemos contratar personal cualificado

para ello. Será importante contratar gente profesional y se seguirán las siguientes pautas en el proceso de selección para que sea objetivo y ágil:

- a) El director de bE-strong y el director de RR.HH. decidirán las vacantes del negocio que serán necesario cubrir (explicados en el punto anterior) y las características de cada puesto.
- b) Darán a conocer las vacantes, las características del puesto (salario, horarios, actividades a realizar...) y los requisitos que se deberán cumplir para poder optar al puesto.

Para atraer candidatos potencialmente preparados se realizará el proceso de selección a través de varias vías:

- Recepción de CV en la recepción del local.
  - Recepción de CV a través de la página web de bE-strong.
  - Búsqueda de empleados en buscadores de trabajo como “Job and Talent” o “entrenar.me”, una página donde se publicitan entrenadores personales de todo tipo de perfiles que buscan empleo.
  - Búsqueda de empleados a través de otros centros. Por ejemplo, el Virgin anuncia en su página web los entrenadores personales autónomos que están en su plantilla, dejando un número y correo electrónico de contacto.
  - Anuncios de vacantes en la revista de Torrelodones, en periódicos, en la bolsa de trabajo de la web de Torrelodones o en revistas especializadas en fitness.
- c) Una vez recibidos los CV procederá al estudio de los diferentes candidatos el director de RR.HH. y se pondrá en contacto con los que considere adecuados para la vacante vía telefónica o por correo electrónico.
  - d) En caso de que fructifique, se concretará una entrevista en el local de bE-strong o se realizará a través de Skype, si no fuera posible que esta fuera presencial. En estas entrevistas también puede participar el director de bE-strong, aportando su opinión.
  - e) Realizadas todas las entrevistas el director de RR.HH. decidirá y comunicará cuál es el mejor candidato para cubrir la vacante, en función de los requisitos anunciados, su CV, su presencia, su capacidad comunicativa e imagen.
  - f) Por último, se firmará un contrato con el futuro empleado de bE-strong que certifique su compromiso con nosotros.

#### 7.4. CONDICIONES LABORALES

- Los empleados de bE-strong tendrán derecho a disfrutar de 23 días laborables de vacaciones por año trabajado.



- Para los empleados con contrato temporal de 6 meses se les podrá ofrecer otro contrato de 6 meses a la finalización del anterior. Una vez realizados dos contratos temporales el tercer contrato será un contrato fijo.
- El pago del salario mensual se realizará a finales del correspondiente mes, tanto para empleados de la empresa como para los autónomos.
- Los primeros años no se realizará subida salarial, ya que los costes son muy elevados. Cuando la empresa tenga beneficios se podría plantear algún tipo de subida, bien del sueldo o de las pagas extra. Los primeros años únicamente se aplicará un incremento igual al IPC real del año inmediatamente anterior más un 0,50%.
- *“Los empleados tienen derecho a una paga extra equivalente a un salario mensual cada 6 meses”* según indica el BOE (2014) para el *III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios*. Se pagarán a finales de junio y diciembre.
- Derecho a un mínimo de dos días de descanso consecutivos a la semana.
- Horas extraordinarias: realizadas en domingo o festivo oficial se compensarán a razón de 1,75 horas de descanso por cada hora de trabajo y las realizadas en día laborable se compensarán a 1,50 horas de descanso por cada hora de trabajo.
- Máximo de 40 horas semanales de trabajo.
- Festivos obligatorios el 1 de enero y el 25 de diciembre. El local no abrirá.
- Los empleados de bE-strong tendrán derecho a acceder al gimnasio para entrenar de forma gratuita (no incluye el servicio de nutrición ni de EMS). Además, en caso de querer contratar el servicio de EMS o nutricionista se les podrá dejar a mitad de precio.
- En jornadas superiores a 6 horas, los empleados tienen derecho a un descanso de 20 minutos (considerado como tiempo efectivo de trabajo).

### 7.5. POLÍTICA SALARIAL

Según el capítulo IV del *III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios*, los empleados de bE-strong se clasificarían en los siguientes niveles, atendiendo a sus funciones, tareas básicas y formación o especialización para la realización de las mismas:

**Grupo 1:** Socio 1 (Director de bE-strong, director de Finanzas y Marketing)

**Grupo 2:**

**Nivel 1:** Socio 2 (Director de Operaciones y RR.HH.)

**Nivel 2:** Nutricionista

**Grupo 3:**

**Nivel 1:** Monitores de clases colectivas y entrenadores personales.

**Nivel 2:** Monitores del gimnasio multidisciplinarios y de sala.

**Grupo 4:**

**Nivel 1:** Monitores de EMS y recepcionista.

**Grupo 5:** Personal de limpieza

**Tablas salariales año 2014**

Grupo Profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15% S.H.	Art. 13 15% S.B.
		Salario Base Anual – Euros	Salario Base Mensual 14 pagas – Euros	* Salario Base Hora Euros/hora	* Hora extra no festiva Euros/hora	* Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte – Euros	* Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento Movilidad 14 pagas – Euros
Grupo 1.	–	15.374,28	1.098,16	8,74	13,10	15,29	2,50	1,31	164,72
Grupo 2.	1	14.093,11	1.006,65	8,01	12,01	14,01	2,50	1,20	151,00
	2	13.665,94	976,14	7,76	11,65	13,59	2,50	1,16	146,42
Grupo 3.	1	12.384,77	884,63	7,04	10,56	12,31	2,50	1,06	132,69
	2	11.616,19	829,73	6,60	9,90	11,55	2,50	0,99	124,46
Grupo 4	1	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
	2	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
Grupo 5.		11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15

\* Los módulos de salario base hora, hora extra no festiva, hora extra festiva y plus hora nocturna reflejados en esta tabla tienen carácter de mínimos, debiéndoseles añadir los complementos salariales que cada trabajador en su caso pudiera tener.

**Tabla 5: Tabla salarial del año 2014 según III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios**

**Fuente: III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios**

Según esta clasificación del personal y realizando el incremento del sueldo al año 2014, como explica el Convenio se realizaría un incremento al salario de 2014 de +0,2% (+0,5% + IPC 2015+0,5%+IPC 2016). El IPC de 2015 fue nulo y el de 2016 fue de -0,8%. Estos salarios serían los mínimos establecidos por el convenio para una jornada laboral de 8 horas y trabajando 5 días a la semana. En bE-strong se decidió aumentar esta cantidad dependiendo de los grupos salariales:

- **Grupo 1:** incremento de +899,64€/mes
- **Grupo 2.1.:** incremento de +891,34€/mes
- **Grupo 2.2.:** incremento de +200€/mes
- **Grupo 3.1.:** incremento de +150€/mes
- **Grupo 3.2.:** incremento de +150€/mes
- **Grupo 4.1.:** incremento de +150€/mes
- **Grupo 5:** incremento de +150€/mes

Del grupo 4.2 no se contratará ningún empleado, por lo que no se calculó el salario para este grupo.

Según los salarios fijados por el convenio y realizados los ajustes mencionados del IPC y las subidas de sueldos los salarios por grupos para bE-strong serían los siguientes:

Grupo	Salario Empleados bE-strong para el año 2017				
	Salario Base Anual	Salario Base mensual	Salario Base Hora €/hora	Horas Extra No Festivos	Hora extra Festivo €/hora
1	28.000,00 €	2.000,00 €	15,98 €	13,13	15,32
2.1	26.600,00 €	1.900,00 €	15,18 €	12,03	14,04
2.2	16.493,27 €	1.178,09 €	9,41 €	11,67	13,62
3.1	14.509,54 €	1.036,40 €	8,28 €	10,58	12,33
3.2	13.739,42 €	981,39 €	7,84 €	9,92	11,57
4.1	13.242,51 €	945,89 €	7,56 €	9,50	11,08
5	13.242,51 €	945,89 €	7,56 €	9,50	11,08

Tabla 6: Salario de empleados de bE-strong

Para calcular el salario bruto de cada empleado se calculó el número de horas diarias de media que trabaja cada empleado y se multiplicó por el *salario base hora*, los *días que trabaja cada semana* y por las 52 semanas que tiene un año, dividiéndolo entre 12 para obtener un salario mensual aproximado de cada empleado. Este procedimiento no se aplicó al sueldo de los socios, que se fijaron en 2.000 y 1.900€/mes de forma directa. Según estos cálculos los sueldos de los empleados con contrato indefinido o temporal serían los siguientes:

Nº	Empleado fijos o temporales	Grupo	Jornada laboral media (h/día)	Días de Trabajo/semana	Salario Bruto Mensual	Salario Bruto Anual (14 Pagas Mensuales)
1	Socio 1: Director. Director Finanzas y Marketing	1	8	5	2.000,00 €	28.000,00 €
2	Socio 2: Director Operaciones y RR.HH.	2.1	8	5	1.900,00 €	26.600,00 €
3	Nutricionista	2.2	8	5	1.631,75 €	22.844,56 €
4	Monitor de Gimnasio	3.2	8	5	1.359,30 €	19.030,25 €
5	Monitor de Gimnasio	3.2	8	5	1.359,30 €	19.030,25 €
6	Monitor de Gimnasio	3.2	7,2	5	1.223,37 €	17.127,23 €
7	Monitor de Gimnasio	3.2	7,2	5	1.223,37 €	17.127,23 €
8	Monitor de Gimnasio	3.2	7	4	951,51 €	13.321,18 €
9	Monitor de Gimnasio	3.2	7	4	951,51 €	13.321,18 €
10	Monitores de EMS	4.1	6,5	4	851,59 €	11.922,29 €
11	Monitores de EMS	4.1	6,38	4	835,22 €	11.693,02 €
12	Monitores de EMS	4.1	6,5	4	851,59 €	11.922,29 €
13	Recepcionista	4.1	6	2	393,04 €	5.502,60 €
14	Recepcionista	4.1	6	2	393,04 €	5.502,60 €
15	Personal de Limpieza	5	5,5	3	540,43 €	7.566,07 €
16	Personal de Limpieza	5	4,75	4	622,32 €	8.712,44 €
TOTAL		-	-	-	17.087,37 €	239.223,16 €

Tabla 7: Salario mensual bruto empleados de bE-strong

## 7.6. GASTOS EN PERSONAL

Para conocer los gastos de personal se emplearon los sueldos calculados anteriormente y se calculó el gasto que generará cada empleado en Seguridad Social a cargo de la empresa. A esto habrá que sumarle los gastos de personal con contrato de autónomo.

Para calcular el gasto derivado por la contratación de empleados autónomos para impartir las clases colectivas se estimó que cada día laborable se impartirían 8 clases de una hora cada una. Es decir, se contratarán 166 horas/mes.

En cuanto al gasto derivado de la contratación de entrenadores personales autónomos, tendrán una demanda variable cada mes, por lo que se calculará mes a mes. El coste sería de 8,68€/hora.

La contratación de autónomos no genera coste de Seguridad Social a cargo de la empresa, por lo que el único gasto directo será el de sus sueldos.

Nº	Empleado fijos o temporales	Salario Bruto Mensual	Seg. Social. Mensual a cargo de la empresa	Coste Mensual	Salario Bruto Anual (14 Pagas Mensuales)	Seg. Social. Anual a cargo de la empresa	Coste Anual
1	Socio 1: Director. Director Finanzas y Marketing	2.000,00 €	737,33 €	2.737,33 €	28.000,00 €	8.848,00 €	36.848,00 €
2	Socio 2: Director Operaciones y RR.HH.	1.900,00 €	700,47 €	2.600,47 €	26.600,00 €	8.405,60 €	35.005,60 €
3	Nutricionista	1.631,75 €	601,57 €	2.233,33 €	22.844,56 €	7.218,88 €	30.063,44 €
4	Monitor de Gimnasio	1.359,30 €	501,13 €	1.860,43 €	19.030,25 €	6.013,56 €	25.043,81 €
5	Monitor de Gimnasio	1.359,30 €	501,13 €	1.860,43 €	19.030,25 €	6.013,56 €	25.043,81 €
6	Monitor de Gimnasio	1.223,37 €	451,02 €	1.674,39 €	17.127,23 €	5.412,20 €	22.539,43 €
7	Monitor de Gimnasio	1.223,37 €	451,02 €	1.674,39 €	17.127,23 €	5.412,20 €	22.539,43 €
8	Monitor de Gimnasio	951,51 €	350,79 €	1.302,30 €	13.321,18 €	4.209,49 €	17.530,67 €
9	Monitor de Gimnasio	951,51 €	350,79 €	1.302,30 €	13.321,18 €	4.209,49 €	17.530,67 €
10	Monitores de EMS	851,59 €	313,95 €	1.165,55 €	11.922,29 €	3.767,44 €	15.689,73 €
11	Monitores de EMS	835,22 €	307,92 €	1.143,13 €	11.693,02 €	3.694,99 €	15.388,01 €
12	Monitores de EMS	851,59 €	313,95 €	1.165,55 €	11.922,29 €	3.767,44 €	15.689,73 €
13	Recepcionista	393,04 €	241,55 €	634,59 €	5.502,60 €	2.898,60 €	8.401,20 €
14	Recepcionista	393,04 €	241,55 €	634,59 €	5.502,60 €	2.898,60 €	8.401,20 €
15	Personal de Limpieza	540,43 €	241,55 €	781,98 €	7.566,07 €	2.898,60 €	10.464,67 €
16	Personal de Limpieza	622,32 €	241,55 €	863,87 €	8.712,44 €	2.898,60 €	11.611,05 €
<b>TOTAL</b>		<b>17.087,37 €</b>	<b>6.547,27 €</b>	<b>23.634,64 €</b>	<b>239.223,16 €</b>	<b>78.567,29 €</b>	<b>317.790,45 €</b>

Tabla 8: Costes de personal con contrato temporal o fijo

Trabajadores Autónomos	Grupo	Horas al mes	€/h	Coste Mensual	Coste Anual
Entrenadores Personales	3.1	Según demanda	8,68 €	C.Variable	C. Variable
Clases Colectivas	3.1	166	8,68 €	1.441,09 €	17.293,04 €
<b>Total Autónomos</b>	-	-	-	<b>1.441,09 + C.V.</b>	<b>17.293,04 + C.V</b>

Tabla 9: Costes de personal autónomo

El coste de la Seguridad Social a cargo de la empresa será de 78.567,29€/año. Se aplica un porcentaje del 31,6% que se desglosa de la siguiente manera según los datos recogidos de la página web oficial de la propia Seguridad Social:

- Contingencias comunes: 23,6%
- Desempleo: 5,5%
- Fogasa: 0,20%
- Formación profesional: 0,60%
- Accidentes de trabajo y enfermedad profesional: 1,70%

Este porcentaje se aplica respetando unos máximos y unos mínimos salariales dependiendo del grupo al que pertenezca cada empleado. Todos los empleados de bE-strong tienen un salario entre su máximo y mínimo, excepto los recepcionistas y personal de limpieza, que no llegan al salario mínimo al trabajar pocas horas y días. En ese caso se aplica el 31,6% a la base mínima, que en este caso es de 764,4€/mes.

Las cuotas de la Seguridad Social a cargo de la empresa se ingresan en la Seguridad Social, junto con la seguridad social a cargo del trabajador (6,35% del sueldo bruto), dentro del mes siguiente. La Seguridad Social a cargo del trabajador será de 1.315,67€/mes según los cálculos realizados.

Las retenciones del IRPF que se practican sobre los sueldos brutos de los empleados conforme a los tramos fijados por la normativa fiscal correspondiente, como recoge la página web oficial de la Agencia Tributaria, son los siguientes:

- Desde 0 a 12.450€ - 19%
- Desde 12.451€ a 20.200€ - 24%
- Desde 20.201€ a 35.200€ - 30%
- Desde 35.201€ a 60.000€ - 37%
- Más de 60.001€ - 45%

Estas retenciones se ingresarán en la administración pública correspondiente de forma trimestral entre los días 1 a 20 de abril, julio, octubre y enero. Las retenciones de IRPF serán de 14.387,12€/trimestre según los cálculos realizados.

Tendremos unos **costes en personal de 27.923,62€/mes y de 335.083,49€/año** (salario empleados indefinidos o temporales 317.790,45€ + salario autónomos clases colectivas 17.293,04€). A esta cifra habrá que sumar mensualmente las horas contratadas a monitores de entrenamiento personal.

## 8. PLAN DE MARKETING

### 8.1. MARKETING ESTRATÉGICO

#### 8.1.1. COMPETENCIA

##### 8.1.1.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En Torrelodones el 51% de la población practica deporte, un porcentaje bastante elevado comparado con la población a nivel nacional, que se queda en un 37%. Según Calvet, M. et al (2013:59), *“Torrelodones cuenta con las mismas instalaciones deportivas desde hace 15 años”*, a excepción del Rockgym que abrió en diciembre de 2015. *“Estas instalaciones se han ido renovando y actualizando según han ido evolucionando las necesidades”*.

*“El municipio de Torrelodones cuenta con distintos equipamientos deportivos: un campo de fútbol, una piscina cubierta, pistas de atletismo, frontenis pádel, squash y tenis, una pista polideportiva al aire libre y dos pabellones. También tiene el Área Deportiva Torreforum, con piscina descubierta y tres pistas polideportivas (Flor de Lis, Nuevos Peñascales y Pradogrande). Se incorporan a estas instalaciones nuevas vías de la práctica del deporte: el senderismo y el carril bici.*

*Actualmente, se está elaborando un Plan Rector de Deportes a diez años vista (2012-2022) y se encuentra en fase de diagnóstico. Según las conclusiones preliminares del diagnóstico los equipamientos municipales están saturados ya que no cubren la demanda actual. El Plan Director deberá definir las necesidades futuras en relación a la necesidad de nuevos equipamientos deportivos”*.

##### 8.1.1.1.1. COMPETIDORES EN TORRELODONES

#### ROCKGYM (C.C. ESPACIO TORRELODONES)

##### **Ubicación:**

C.C. Espacio Av. De la Fontanilla, 1  
28250 Torrelodones, Madrid (España).

**Superficie:** 1465 m<sup>2</sup>

##### **Instalaciones:**

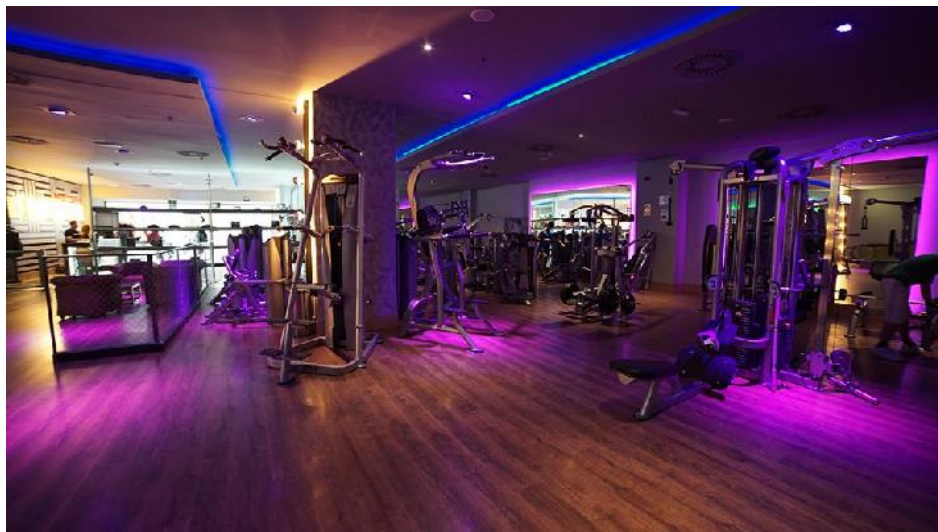
- Sala fitness: sala con maquinaria de última generación de la marca *Hoist* para peso libre y *Precor* para cardio
- 1 sala para clases colectivas
- 1 sala para practicar spinning
- 1 espacio para estiramientos, boxeo y circuitos

##### **Servicios:**



- Clases colectivas
- Servicio de peluquería (se paga aparte)
- Clases de grupo reducido (se paga aparte)
- Clases de entrenamiento personal (se paga aparte)
- Wifi
- Radio propia (de mala calidad, ya que dispone de pocas pistas de reproducción y se repiten mucho las canciones, llegando a saturar a los clientes)

Las clases de grupo reducido y los entrenamientos personales no están muy explotadas.



**Figura 29: Sala de fitness Rockgym Espacio Torreldones**

**Estrategia:** Rockgym es una cadena de gimnasios propiedad de Marco Aldany, la empresa de peluquerías y estética más grande de España, cuyo objetivo es diversificar y abrirse al mercado del fitness en España. En muchos centros, como es el del c.c. Espacio Torreldones, tienen peluquería y gimnasio en el mismo local, lo que les permite diferenciarse.

Este gimnasio está ambientado con una luz tenue, imitando la iluminación de un concierto, con luces bajas y de colores (de ahí el nombre). Por parte de algunos clientes han sufrido quejas por su iluminación, que en ocasiones es demasiado tenue.

Sus clientes potenciales son los que tienen entre 25 y 44 años, por lo que abarcan un mercado joven, como la mayoría de los gimnasios, ya que esta franja de edad supone el 84% de los abonados a un gimnasio en España.

En palabras de Hugo Arriazu (encargado del gimnasio y comercial) *“este gimnasio inicialmente tenía como objetivo tener 2000 abonados y tras 4 meses en funcionamiento ya tiene 2300. Ahora tenemos como objetivo llegar a los 2800 abonados”*. Este dato desprende la falta de competencia que hay en Torreldones y la gran demanda insatisfecha que había hasta que abrió este gimnasio en diciembre de

2015. Por ello, también habrá mercado para nosotros cuando abramos, aunque habrá más competencia.

Según Hugo Arriazu de Rockgym *“la mejor estrategia es tener retenidos a los clientes el mayor tiempo posible, con ofertas de varios meses, de este modo te aseguras tener un cliente X tiempo en tu gimnasio. Sin embargo, si la renovación es mensual al mes siguiente podría desapuntarse por lo que la incertidumbre es mayor”*.

**Horarios:**

Lunes a viernes de 7:00 a 23:30 h.

Sábados de 9:00 a 22:00 h.

Domingos y festivos de 10:00 a 15:00 h.

**Ofertas:**

- 3 meses: 149,70 €
- 1 año: 475 €
- Una hora de entrenamiento personal: 25 €.
- Matrícula: 49,90€
- Tarjeta: 10€

**Web:** <http://rockgym.es/index.html#home>

**FUTURE FIT**

**Dirección:**

Plaza Epifanio Velasco, 1  
28250 Torrelodones, Madrid (España).

**Servicios:**

- EMS (entrenamiento personal individual o en pareja)
- Clases de HIIT
- Clases colectivas de TRX, tonificación general y Zumba
- Informe de análisis de composición corporal a todos los clientes
- Asesoramiento nutricional

**Estrategia:** Future FIT es un centro pensado para gente que quiere realizar un entrenamiento más personalizado y con más atención por parte del personal. No tiene clientes “tipo gimnasio”, es decir, que buscan gran cantidad de servicios y una oferta amplia de horarios para poder realizar los entrenamientos por su cuenta o de forma más personalizada, sino que sus clientes lo que buscan es un servicio personalizado para una persona o para grupos pequeños. No ofrece únicamente EMS, sino que también ofrece clases de zumba, circuitos, TRX o HIIT. Esto hace que aumente su mercado potencial.

Busca ganarse al cliente mediante el trato personal y no mediante gran cantidad de servicios, tipos de clases o gran oferta de horarios disponibles. Este centro se situaría

entre lo que sería un estudio de entrenamiento personal y un pequeño gimnasio privado, es decir, coge cosas de ambos tipos de centro, pero sin llegar a posicionarse claramente, ya que ofrece clases colectivas que no se suelen ofrecer en los estudios de entrenamiento personal y no ofrece entrenamientos personalizados convencionales con peso libre. Sin embargo, sí ofrece electroestimulación y planes nutricionales personalizados.



**Figura 30: Instalaciones Future Fit Torreldones**

**Diferenciación:** los chalecos funcionan mediante Wifi, por lo que se evita el uso de cables en el entrenamiento facilitando así los movimientos.

**Puntos fuertes:** este tipo de centros suele tener una fidelización alta por parte de sus clientes al ofrecer un servicio muy personal. Además, emplea tecnología muy reciente para ofrecer el servicio de EMS, mediante Wifi para evitar que los cables molesten a la hora de realizar el entrenamiento.

Ofrece servicio nutricional y análisis de composición corporal, que permite hacer planes lo más personalizados posibles y ayudar a los clientes a lograr sus objetivos más rápido.

**Puntos débiles:** ofrece unos horarios muy limitados para las clases colectivas, por lo que los clientes además de tener pocos horarios donde elegir, aumentará el número de clientes por clase. El tipo de cliente que acude a este centro no quiere que las clases estén demasiado saturadas por lo que podría perjudicar los intereses del centro.

El centro únicamente dispone de una sala, esto limita las clases y la oferta que pueden ofrecer. En cuanto a la ubicación está en una calle céntrica de Torreldones, esto puede ser bueno si los clientes pueden ir caminando. Pero en caso de tener que ir en coche será un inconveniente ya que es una zona en la que no resulta fácil encontrar aparcamiento, aunque esto dependerá de las horas.

Uno de los puntos débiles es que este centro no dispone de marca en el mercado, como ocurre en el caso del Rockgym o el Electroboddy-center, que son franquicias y tienen muchos centros abiertos por toda España. De este modo, le costará más darse a

conocer y ganar clientes que, por ejemplo, el Electrobody-center, que ya es una marca conocida en el mercado del electrofitness y puede transmitir más confianza a los clientes a la hora de apuntarse a uno u otro centro.

#### **Ofertas:**

- **EMS**
  - 1 sesión por semana de EMS 78 €/mes
  - 2 sesiones por semana de EMS 152 €/mes

Precios para entrenamiento personal. Entrenamiento en dúo tiene un 30% de descuento sobre el precio fijado.

- **HIIT**
  - 1 sesión por semana 50 €/mes
  - 2 sesiones por semana 94 €/mes
  - 3 sesiones por semana 140 €/mes
- **Circuitos, TRX y Zumba**
  - Todo por 25 €/mes
- **Paquetes especiales**
  - Clases colectivas + 1 o 2 sesiones de HIIT por semana 70 o 109 €/mes respectivamente
  - Clases colectivas + 2 sesiones de EMS por 60 €/mes
  - 2 sesiones de EMS y 6 sesiones de HIIT al mes por 95 €/mes

#### **Horario:**

De lunes a viernes de 10 a 21 h.

Sábado de 10 a 14 h.

**Contacto:** +34 646 86 69 86

**Web:** <http://future-fit.es/>

### **POLIDEPORTIVO MUNICIPAL TORRELODONES**

#### **Ubicación:**

Plaza de José María Unceta, 4-6  
28250 Torrelorones, Madrid (España)

#### **Instalaciones:**

- Torreforum
- Campo de fútbol
- Piscina cubierta
- Pista de atletismo
- Pistas de pádel
- Pistas polideportivas
- Pistas de squash
- Pistas de tenis



- Pistas de frontenis
- Sala de fitness
- Rocódromo
- Saunas
- Otras instalaciones



**Figura 31: Instalaciones sala de fitness polideportivo Torreldones**

**Estrategia:** El polideportivo de Torreldones tiene como objetivo ofrecer gran cantidad de servicios para un amplio rango de edades, desde niños hasta personas mayores. Ofrece descuentos especiales para personas jubiladas, pensionistas, minusválidos, voluntarios y deportistas con carné de apoyo al Deporte en Torreldones. Cada actividad se paga aparte y se hacen descuentos para los abonados. Además, al apuntarse hay que hacer una matrícula.

Dado que el polideportivo ofrece gran cantidad de servicios, nos centraremos sobre todo en lo que supondrá competencia directa para nuestro negocio.

**Diferenciación:** en un mismo centro se pueden realizar gran cantidad de actividades.

**Puntos fuertes:** se trata de un polideportivo municipal con unas instalaciones muy amplias y que ofrece gran cantidad de actividades, tanto para un público joven como para un público mayor. Cuenta con el apoyo del ayuntamiento, por lo que suele ir renovando poco a poco el material y las instalaciones, permitiendo que este vaya mejorando y creciendo.

En cuanto a la sala de fitness se remodeló recientemente, ofreciendo mejores vistas y permitiendo la entrada de luz natural. Además, se ha ampliado el equipamiento adquiriéndose una máquina para deltoides, una prensa inclinada y un press vertical. De igual manera se ha incrementado la zona cardiovascular disponiéndose en este momento de dos escalators, cinco bicicletas de Spinning, cuatro elípticas y tres cintas de correr. También dispone de climatización y acceso para minusválidos.

El abono para la sala de fitness permite el acceso a la sauna.

**Puntos débiles:** el abono para la sala de fitness únicamente permite acceder a este servicio y el de sauna, por lo que no se podrán dar clases colectivas si no se está abonado.

En cuanto al equipamiento, aunque recientemente se aumentó, sigue siendo bastante escaso y cuenta con las máquinas básicas para poder entrenar. El servicio que se ofrece en sala es muy limitado.

El precio del abono para acceder a la sala de fitness es bastante elevado en relación calidad/precio, motivo por el que el número de abonados no es especialmente alto. Por ello, se realizó la reforma, para intentar captar más abonados. De este modo, el polideportivo municipal no supone gran competencia para nuestro negocio, en lo que se refiere a la sala de fitness, ya que no logra atraer suficiente público.

#### **Horarios:**

- **Temporada de invierno**

A partir del 16 de septiembre

De lunes a viernes de 8'30 a 23'00 h.

Sábados, domingos y festivos de 9'00 a 22'00 h.

- **Temporada de verano**

Del 16 de junio al 15 de septiembre

De lunes a domingo de 8'30 a 14'30 h. y de 16'30 a 22'30 h.

#### **Ofertas:**

Se puede obtener un abono anual estando empadronado o siendo contribuyente. Este abono permite que por cada actividad que se realiza en el polideportivo se apliquen descuentos.

#### **Coste del abono anual:**

- |   |         |
|---|---------|
| • Alta abono familiar empadronados                          | 62.00 € |
| • Mantenimiento abono familiar empadronados                 | 22.00 € |
| • Alta abono individual empadronado                         | 37.00 € |
| • Mantenimiento abono individual empadronado                | 17.50 € |
| • Contribuyentes por I.A.E o I.B.I (alta o mantenimiento)   | 62.00 € |
| • Familiar no empadronado (alta o mantenimiento)            | 62.00 € |
| • Individual adulto no empadronado (alta o mantenimiento)   | 37.00 € |
| • Individual infantil no empadronado (alta o mantenimiento) | 37.00 € |



Tarifas para acceder a la sala de fitness:

	Abonados	No abonados
<b>Entrada diaria</b>	2.50 €	3.75 €
<b>Abono mensual</b>	29.95 €	44.93 €
<b>Abono mensual de sala de fitness y Boulder</b>	42 €	55 €

Tabla 10: Precios gimnasio municipal

**Teléfono:** +34 918 59 20 17

**Web:** <http://www.torrelodones.es/deportes/instalaciones/sala-de-fitness>

### **ELECTRO-BODY CENTER (TORRELODONES)**

**Ubicación:**

c/ Camino de Valladolid, 14.  
28250 Torrelodones, Madrid (España).

**Superficie:** 45 m<sup>2</sup>

**Instalaciones:**

- 2 salas de entrenamiento
- 3 vestuarios
- 1 baño
- Recepción
- Sala de espera

**Servicios:**

- Entrenamiento personal con electroestimulación integral activa, dirigido a pérdida de peso, tonificación, rehabilitación de lesiones y mejora de estado físico y rendimiento deportivo.
- Servicio nutricional (no se cobra aparte, aunque se debería cobrar según sus trabajadores).
- Planificación nutricional para eventos deportivos.

**Estrategia:** su público diana son personas de mediana edad, sedentarias, con poco tiempo para hacer deporte o que simplemente no les guste, personas con patologías de espalda o de articulaciones y personas deportistas que quieren potenciar el rendimiento en el deporte que practican.

Según José Francisco Martín Romanillos, monitor del Electroboddy Center, *“entre los centros de este tipo el nuestro tiene salas individuales, es la única franquicia que lo hace. Además, usamos materiales en los entrenamientos, mientras que otros centros únicamente utilizan el chaleco”*. También asegura que su centro *“es de los pocos en los que los monitores tienen varias carreras y máster”*.

**Diferenciación:** este centro como se comenta en el apartado anterior se diferencia por realizar los entrenamientos en salas individuales y no compartidas por más clientes. Y también por el uso de materiales como pesas, TRX, saco de boxeo, elíptica, etc. como complementos al uso del chaleco.

**Puntos fuertes:** al tratarse de una franquicia tiene una marca detrás que le apoya y transmite confianza, este hecho es importante en la EMS porque es una disciplina que requiere del conocimiento de un monitor, que en caso de hacerlo mal puede lesionar al cliente si aplica demasiada carga o un entrenamiento demasiado intensivo.

**Puntos débiles:** ha abierto recientemente en Torrelorones, de modo que no tiene mucha clientela todavía y es un buen momento para intentar quitarle clientes potenciales cuando abramos nuestro gimnasio.

**Horarios:**

De lunes a viernes de 9:00 a 22:00 h

Sábados de 9:00 a 15:00 h

**Ofertas:**

- 1 sesión de prueba gratuita (hay que pagar 3€ por el alquiler del body)
- 1 mes (1 sesión semanal): 99€
- 1 mes (2 sesiones semanales): 179 €
- 2 meses (8 sesiones): 179 €
- 10 sesiones: 249 €
- 20 sesiones: 439 €
- Body: compra 25 €, alquiler 3 €/ entrenamiento.

**Ofertas especiales:**

- 5 sesiones: 99 €
- 11 sesiones: 249 €

**Teléfono:** 91 819 22 35 / 608 810 969

**Web:** [www.electrobodycenter.com](http://www.electrobodycenter.com)

#### 8.1.1.1.2. COMPETENCIA DE ZONAS GEOGRÁFICAS CERCANAS A TORRELODONES

##### HOLIDAY GYM VILLALBA

**Ubicación:**

Avenida Juan Carlos I, 20

C.P. 28400 Collado Villalba. Madrid (España)

**Instalaciones:**

- Sala fitness: con zona de peso libre y cardio.
- 1 sala para clases colectivas.
- 1 sala para hacer spinning.

**Servicios:**

- Clases colectivas
- App móvil gratuita
- Radio propia: Holiday gym FM (98.6 FM)

**Estrategia:** la estrategia del Holiday Gym es ganar clientes gracias al low cost, ofreciendo muchas clases y maquinaria para poder realizar todo tipo de ejercicios al mínimo precio.

**Puntos fuertes:** se trata de una franquicia, por tanto, tiene una marca detrás que le apoya. Su precio es un punto fuerte, ya que es low cost, aunque un poco por encima de lo normal. Ofrece muchas clases a la semana.

**Puntos débiles:** la calidad de sus máquinas no es buena, ya que en un gimnasio low cost la maquinaria no suele ser de alta calidad. También es un gimnasio que se satura de gente en las horas punta, pudiendo llegar a ser agobiante.

**Horarios:**

Lunes a viernes de 7:00 a 23:00h.

Sábados de 9:00 a 21:00h.

Domingos y festivos de 9:00 a 15:00h.

**Oferta:**

- 99 €/trimestre

**Web:** <http://www.holidaygym.es/holidaygym-centros-villalba.aspx>

**FITNESS 19 (VILLALBA)****Ubicación:**

c/ Rincón de las Heras, 2.

Frente al Carrefour, C.C. Los Valles.

Collado Villalba, Madrid (España).

**Superficie:** 1500 m<sup>2</sup>

**Instalaciones:**

- Sala fitness.
- Sala para cardio con elípticas, bicicletas y cintas para correr.
- Sala para clases colectivas.

**Servicios:**

- Clases colectivas

**Estrategia:** al igual que el Holiday Gym este es un gimnasio low cost y por tanto su objetivo es tener el mayor número de clientes posibles. Esta es la forma que tienen los gimnasios low cost de sacar rentabilidad.

**Puntos fuertes:** está en una zona de cómodo acceso y se puede aparcar fácil. Además, permite ir a otros Fitness 19 de la cadena sin necesidad de pagar más. El Fitness 19 más cercano a este sería el que está en el Burgo Centro de las Rozas.

**Puntos débiles:** como muchos otros gimnasios low cost tiene inconvenientes, como la masificación en horas punta tanto en la sala de fitness como en las clases y el deterioro rápido del material, al ser usado por mucha gente y no ser de alta calidad.

**Horarios:**

De lunes a viernes de 7:00 a 23:00 h

Sábados de 9:00 a 14:30 y de 17:00 a 21:00 h.

Domingos y festivos de 9:00 a 14:30 h.

**Ofertas:**

- 1 mes: 25.08 €  
Activación: 39.80 €
- 1 trimestre: 72.24 €  
Activación: 19.90 €
- Fin de semanas 1 mes: 9.99 €  
Activación: 9.99 €
- Anual: 238.85 €
- Taquilla 1 mes: 5 €
- Pulsera: 19.90 €

**Web:** [http://www.fitness19.es/Centro\\_Villalba\\_Fitness19.php](http://www.fitness19.es/Centro_Villalba_Fitness19.php)

**VIRGIN LAS ROZAS (HERON CITY)****Ubicación:**

C/Juan Ramón Jiménez, s/n

Heron City Las Rozas

28232 Las Rozas de Madrid (Madrid)

**Superficie:** 4000m<sup>2</sup>

**Instalaciones:**

- Sala fitness: más de 1000m<sup>2</sup> con zona de cardio, peso libre, circuito y estiramiento con las mejores máquinas de última generación de las marcas

Technogym, Power Plate, Kinesis y X-Dream. Zona específica para los entrenamientos personales.

- 2 estudios para clases colectivas.
- 1 estudio especial para Spin con más de 50 bicicletas de última generación.
- Zona dedicada a los más pequeños del Club-V
- Piscina cubierta y climatizada con luz natural. Abierta todo el año.
- Spa: piscina de hidromasaje, circuito termal, cuellos de cisne, duchas de sensaciones, sauna, baño turco, terma romana...
- Zona Lounge con cafetería.



**Figura 32: Studio Virgin Active Heron City Las Rozas**



**Figura 33: Studio de spinning Virgin Active Heron City Las Rozas**

#### **Servicios:**

- Entrenadores personales
- Clases de natación para adultos y niños, clases en el agua, matronatación.
- Más de 170 clases colectivas a la semana.
- Ordenadores con Internet de alta velocidad
- Wifi
- Parking gratuito (el del propio centro comercial)

**Estrategia:** su estrategia es la de ofertar calidad y gran cantidad de servicios. Tiene unas instalaciones muy bien preparadas y que cuentan con piscina, zona de fitness, cafetería, spa...

Intenta abarcar el mayor público posible, ofreciendo actividades especiales para jóvenes y niños, con la creación de un club especial para niños pequeños y para gente mayor y futuras madres, a las que ofrece clases de matronatación.

**Puntos fuertes:** sus instalaciones quizás sean el punto más fuerte, ya que cuentan con un gran número de salas con gran equipamiento. Su ubicación es también estratégica ya que se encuentra en una zona muy buena, como es las Rozas, que cuenta con una renta per cápita muy alta. Además, es una franquicia muy conocida y con gran prestigio a nivel mundial. Está situado en el centro comercial Heron City con gran tránsito de personas.

**Puntos débiles:** este gimnasio tiene pocos puntos débiles, aunque quizás el mayor sea la alta competencia que hay en las Rozas, motivo por el cual finalmente decidimos no abrir nuestro gimnasio en este municipio. Tiene un precio elevado, pero ofrece gran cantidad de servicios y de calidad, por lo que su precio es razonable en relación calidad-precio.

#### **Horarios:**

Lunes a viernes 07:00h a 22:45h

Sábados y domingos 09:00h a 21:00h

Festivos 09:00h a 21:00h

#### **Club-V:**

De lunes a viernes de 9:30 a 14:00 y de 17:00 a 20:30

Sábados y domingos de 9:30 a 14:00 y de 17:00 a 20:30

Festivos de 9:30 a 14:00 y de 17:00 a 20:30

#### **Ofertas:**

- Cuota joven: 64,95€/mes (matrícula de 100€. Por Internet 9.95€). Para jóvenes de entre 18 y 25 años. Contrato de 6 meses.
- Parcial 12 meses: 64.95€/mes (matrícula de 100€. Por Internet 9.95€). Sólo se puede acudir por la mañana o por la tarde en horarios reducidos.
- +60 años: 65.95€/mes (matrícula de 100€. Por Internet 9.95€). Contrato de 12 meses.
- Full 12 meses: 69.99€/mes (matrícula de 100€. Por Internet 9.95€). Contrato de 12 meses.
- Parcial 3 meses: 72.95 €/mes (matrícula de 100€. Por Internet 9.95€)
- Full 6 meses: 74,95€/mes (matrícula de 100€. Por Internet 9.95€). Contrato de 6 meses.
- Full 1 mes: 89.95€/mes (matrícula de 100€. Por Internet 15€)

**Web:** <https://www.virginactive.es/gimnasios/gimnasio-heron-city-las-rozas>



**Figura 34: Sala de entrenamiento personal Virgin Active Heron City Las Rozas**



### 8.1.1.2. COMPARATIVA COMPETIDORES

Una vez realizado el estudio de los competidores que tendremos, tanto en Torrelodones como en los municipios cercanos podemos observar en esta tabla comparativa los aspectos más importantes de cada uno de los gimnasios a modo de resumen:

	Rockgym	Polideportivo Torrelodones	Electrobody Center	Future Fit	Virgin	Fitness 19	Holiday Gym	bE-strong
Superficie (m <sup>2</sup> )	1.465	-	45	60	4.000	1.500	-	3873
Low Cost	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO
Entrenamiento Personal	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI
EMS	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
Servicio Nutricionista	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI
Estética	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Clases Colectivas	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Sala específica para Entrenamiento Personal	NO	-	SI	SI	SI	-	-	SI
Clases para niños	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Clases para embarazadas	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Clases para personas mayores	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Piscina	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Spa	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Zona relax/Cafetería	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI
Parking propio	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI
Luz natural	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Ordenadores	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Wifi	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI
Televisión	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI
Radio Propia	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
App Móvil	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Clases al Aire Libre	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Club de Running	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI
Body Weight Training	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Boxeo	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Spinning	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Pilates	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI
CrossFit	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
HIT	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Rocódromo	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Tabla 11: Comparativa de la competencia

### 8.1.1.3. COMPETIDORES PRINCIPALES Y CONCLUSIONES

En el mundo del fitness, como en prácticamente cualquier negocio, es vital tener un control y analizar lo que hace la competencia, ver cuáles son sus clientes potenciales, sus líneas de negocio y sus promociones y ofertas. De esta forma nos podremos

diferenciar e intentar retener a nuestros socios para evitar que se vayan a la competencia.

Nuestro **principal competidor será el gimnasio Rockgym**, que es el centro que más socios tiene ahora mismo y será por tanto nuestro mayor rival. Sin embargo, las perspectivas a priori son buenas, ya que hay una gran demanda en Torrelodones, ya que más del 50% de los torresanos practican deporte, un porcentaje muy elevado. Por lo que, aunque tendremos un rival fuerte contaremos con bastantes clientes potenciales.

En cuanto a los centros que ofrecen electroestimulación, serán competencia directa, pero únicamente en lo que a esta actividad se refiere. Estos centros son el Future Fit y el Electrobody Center. Tendremos que intentar ofrecer paquetes incluyendo servicios que no puedan incluir estos centros para ofrecer un valor superior que nuestros competidores.

Quizás el Electrobody Center parta con algo de ventaja sobre el Future-Fit, ya que el primero tiene una marca consolidada que va ganando fama en relación a la EMS. Sin embargo, el Future-Fit tiene algunos elementos diferenciadores como la oferta de algunas clases colectivas y el uso de chalecos inalámbricos que puede facilitar el movimiento al entrenar.

Respecto al polideportivo municipal, podemos no considerarlo un competidor directo en lo que se refiere al gimnasio, por ofrecer un servicio limitado en cuanto a maquinaria y horarios, por un precio elevado en relación a la calidad ofrecida. Tiene un número no muy elevado de socios. Sin embargo, este centro puede atraer clientes por los demás servicios que ofrece, como pistas de tenis y pádel, piscina, equipos de baloncesto, voleibol, fútbol, etc. Puede ser que alguno de estos clientes al estar matriculado en el polideportivo ya se apuntase por propia inercia al gimnasio, aunque este no sea de calidad.

Una vez analizadas las características y servicios ofrecidos por los demás centros, concluimos que pueden ser importantes para diferenciarnos debido a la escasa o nula oferta del resto de centros el CrossFit, los programas de salud y para personas mayores, que además irán cobrando cada vez más importancia debido al futuro envejecimiento de la población de Torrelodones. Las actividades al aire libre y el club de running no las ofrece ningún centro, por lo que son actividades que nos podrían permitir diferenciarnos. También son un gran reclamo el spinning, el HIIT y el Pilates, estos tres últimos ofrecidos por casi todos los centros, pero son imprescindibles entre las actividades a ofrecer hoy en día ya que atraen mucho público. En cuanto a clases para embarazadas solo ofrece servicios específicos el Virgin de Las Rozas, por lo que habría que estudiar si podría interesarnos ofrecer este servicio en función de la demanda.

Pocos centros ofrecen televisión, servicio de cafetería o wifi, sin embargo, son servicios bastante valorados por los usuarios y que incluirlos nos podría permitir aumentar el valor que perciben los clientes y diferenciarnos todavía más.

#### 8.1.1.4. ESTUDIO CENTROS DE NUTRICIÓN

Hemos hecho un pequeño estudio de varias clínicas de nutrición para ver los servicios que ofrecen relacionados con dietas y planes nutritivos personalizados y los precios de sus tarifas. De este modo tendremos varias referencias a la hora de fijar nuestras tarifas y ver qué servicios ofreceremos. De las clínicas estudiadas, la única que ofrece servicio de nutrición en Torrelozón es la Clínica Famed. También, podemos encontrar en Torrelozón un Natur House, sin embargo, este tipo de negocio busca sus ingresos a través de la venta de productos, complementos y suplementos alimenticios, y por tanto no lo incluiremos en el estudio al no servirnos de referencia.

##### **CLÍNICA FAMED TORRELOZÓN**

- Servicios que ofrece:
  - Programas personalizados
  - Nutrición ortomolecular
  - Dietas proteinadas
  - Nutrición para deportistas

##### **ESTUDIO DE NUTRICIÓN CARLA SÁNCHEZ**

- Servicios que ofrece:
  - Planes de nutrición presenciales y online
  - Entrenamientos personales.
  - Planes para grupos reducidos
- Precios:
  - Presencial: 75€/mes (estudio presencial de la composición corporal por bioimpedancia), con tabla de entrenamientos: 100€/mes
  - Online: 50€/mes (cuestionario online + seguimiento online), con tabla de entrenamientos 80€/mes.
  - Tabla de entrenamiento sin dieta: 60€/mes.
  - Pesaje por bioimpedancia con interpretación de resultados (sin dieta): 25€

##### **ESTUDIO DE NUTRICIÓN SALUD BUTRAGUEÑO**

- Servicios que ofrece:
  - Nutrición
  - Fisioterapia
  - Podología
  - Estética
  - Baños Turcos

- Precios del servicio de nutrición:
  - Primera sesión: 35€
  - Sesiones de seguimiento: 25€
  - Bono de 5 sesiones de seguimiento: 110€

### **ESTUDIO CUÍDATE**

- Servicios que ofrece:
  - Nutrición
  - Ejercicio Físico Adaptado (EFA).
  - Coaching individual.
  - Sesiones de coaching grupal o grupos de apoyo nutricional (GAN)
- Precios: 150€/mes paquete completo

### **ESTUDIO DE NUTRICIÓN NUTRILEN**

- Servicios que ofrece:
  - Dieta semanal (prolongable hasta 15 días).
  - Entrevista Motivacional.
  - Control antropométrico.
  - Medición y control de la tensión arterial y ritmo cardiaco.
  - Tabla de ejercicios.
- Precios:
  - Primera sesión 50€
  - Sesiones de seguimiento: 30€

#### **8.1.2. CLIENTES OBJETIVO**

Podemos distinguir varios **“tipos de clientes”** según Perea, L. (2013:35) que serán importantes conocer para comunicar nuestra oferta y crear la imagen de marca correcta en la mente de nuestros clientes potenciales:

- *“Soltero joven, con trabajo y que vive en el hogar familiar o no. Su mayor carga financiera se dirige hacia la vivienda. El resto se reparte entre la compra de ropa (son muy proactivos a la moda) y las actividades sociales (salir, vacaciones etc.) Se trata de un mercado emergente al que muchas marcas (y centros deportivos) se dirigen. Son tremendamente sensibles a los medios de comunicación y aprovechan la estética como elemento diferenciador dentro de la sociedad. Representan el estandarte de los “nuevos modelos de consumo”.*
- *Pareja recién casada sin hijos. Suelen comprar bienes más perdurables (muebles, electrodomésticos, coches) y se entremezclan durante periodos de*

*uno a tres años de media con el grupo 1, lo que les hace, por proximidad, ser sensibles a valores similares. Como todavía tienen tiempo libre, las actividades sociales (como ir al gimnasio) suelen hacerse en pareja. Al igual que en el grupo 1, el factor socioeconómico condiciona en gran manera el acceso a servicios como el entrenamiento personal.*

*A partir de ahí encontramos otros grupos como el matrimonio con hijos mayores de 6 años (al que llamamos nido completo) en donde la búsqueda de tiempo libre suele ser una prioridad y en donde el sedentarismo comienza a hacer estragos. Después tenemos otros grupos, con hijos más mayores, que acceden generalmente a nuestros centros buscando una estética parecida a la que tenían cuando pertenecían al grupo 1 o 2 y un gran segmento de la población actual:*

- El grupo de adultos divorciados con hijos dependientes y con hábitos de consumo y necesidades a caballo entre las necesidades fisiológicas básicas y la autoestima, relacionarse o gustar a los demás. Muchos de los actuales modelos de negocio se dirigen a este segmento llamados “singles”, ofreciendo actividades grupales, vacaciones para solteros (o divorciados) ... tren al que también se han subido algunas instalaciones deportivas.*

*Y los últimos:*

- Matrimonios sin hijos dependientes, muy sensibles a la conservación de la salud. Estos pueden o no estar retirados, y aunque esto condiciona los ingresos económicos, generalmente la proactividad hacia la actividad física es muy alta (también debido al aumento de tiempo libre). Se trata de un grupo en crecimiento exponencial dados los avances científicos y a esos veinte o treinta años redundantes de vida que hemos ganado al tiempo.*
- Solteros separados. Con características muy similares a las del cuarto grupo.”*

**Nuestros clientes objetivo serán los que pertenecen al grupo de edad situado entre 35 y 54 años**, que representa el 34,27% de la población de Torreldones, un 33% de la población total de Torreldones, Galapagar, Hoyo de Manzanares y Colmenarejo juntos y un 51% de los socios potenciales de estos municipios (personas entre 16 y 60 años). Es decir, con este rango de edad cubriríamos algo más de la mitad de la población que son clientes potenciales de un gimnasio.

Torreldones es un municipio de viviendas unifamiliares que tiene un tamaño medio del hogar de 3,21. Es por ello que de los grupos que enumera Luis Perea, el que más abunda en Torreldones es el de matrimonios con hijos mayores de 6 años. Periodo en el que comienzan a buscar tiempo para ellos y dejar la vida sedentaria de años atrás. Estos clientes estarán interesados especialmente en retomar la actividad física para ponerse en forma, adelgazar y tonificar, sin tener tanto interés en ganar masa muscular.

Decidimos centrar nuestro negocio hacia este rango de edad por ser un grupo de población que normalmente goza de estabilidad económica y busca ratos libres para ponerse en forma y recuperar el aspecto físico que tenían un tiempo atrás. Al disponer muchos de ellos de poco tiempo por tener trabajo y familia son clientes potenciales para contratar un servicio personalizado, ya sea de gimnasio, electrofitness y nutrición, que les permitirá optimizar su tiempo y lograr resultados más rápido. Además, es un grupo de edad que se caracteriza por tener clientes fieles.

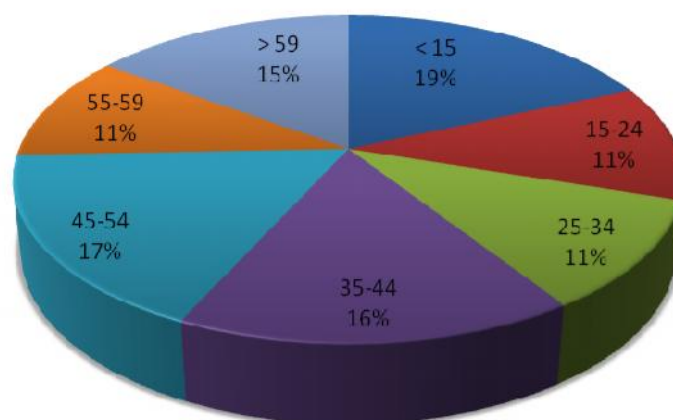
Esto no quiere decir que no vayamos a tener clientes menores de 34 años, es más, se espera que el segundo mayor grupo de edad se sitúe entre los 25 y los 34 años, atraídos por la maquinaria de altas prestaciones, las clases al aire libre, el club de running, las clases colectivas y el CrossFit. Los grupos más jóvenes suelen realizar actividades y clases en grupos y en la sala de fitness.

De forma que nuestra estrategia de marketing irá dirigida a captar sobre todo a clientes entre los 35 y 54 años, que son los que más beneficios nos pueden aportar con la contratación de servicios personalizados.

En cuanto a la clientela mayor de 55 años no será muy elevada, sin embargo, hay que prestar atención a la evolución de este grupo debido a que la población de Torreldones irá envejeciendo.

Según datos del INE (2016) Torreldones cuenta con una población de 23.117 habitantes, de los cuales, el grupo de población más numeroso es el que se sitúa entre los 45-49 años, con un 9.70% del total de habitantes. Si tenemos en cuenta los cuatro municipios mencionados anteriormente, su población es de 50.123 personas entre los 15 y los 59 años. De los cuales el 51% del público objetivo (25.450 personas) de esta población pertenece al grupo situado entre 35 y 54 años.

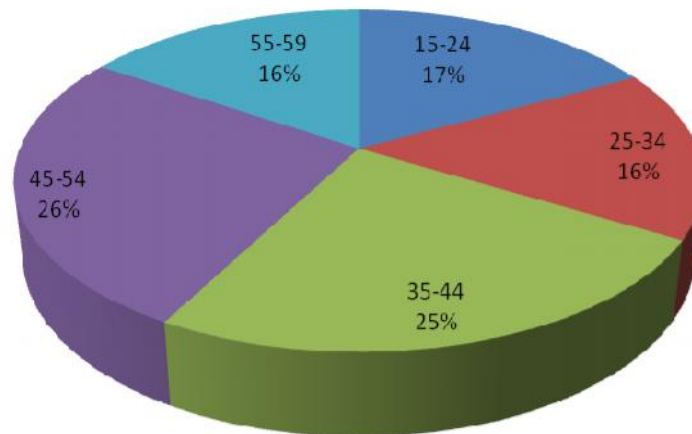
### Población agrupada por edad



**Figura 35: Población agrupada por edad de Torreldones, Hoyo de Manzanares, Galapagar y Colmenarejo**



### Socios agrupados por edad



**Figura 36: Clientes potenciales de Torreldones, Hoyo de Manzanares, Galapagar y Colmenarejo agrupados por edad**

El grupo de edad que más suele asistir al gimnasio según Anna. (2015:19) es el de 35 a 44 años (54% de los socios tienen esta edad), que en Torreldones supone un 15,88% de la población total del municipio (3.672 personas). Si tenemos en cuenta los 4 municipios supone un 25% de los clientes potenciales (12.297 personas).

El grupo de edad comprendido entre 25 y 34 años es el segundo grupo que más asiste a un gimnasio (30% de los socios tienen esta edad), supone el 10,10% de la población de Torreldones. Es el grupo más pequeño en este municipio y de los cuatro conjuntamente.

### 8.1.3. ESTUDIO DE LA DEMANDA

#### 8.1.3.1. DEMANDA POTENCIAL DE GIMNASIO

Para calcular la demanda potencial que hay en Torreldones y sus municipios cercanos hemos tenido en cuenta varios datos obtenidos de estudios e hipótesis que se explican a continuación.

*“En Torreldones practica deporte el 51% de la población, un porcentaje muy elevado comparado con el porcentaje de la Comunidad de Madrid, que se quedaría en un 37%” según Calvet, M. et al (2013:59). Además, según Anna. (2015:5) “el 10,2% de la población es socia de un gimnasio en España” y según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte el 17,6% de la población es socio de un gimnasio. De este modo, hemos calculado la población potencial que habría con ese 10,2%, 17,6% y un caso más favorable, con un 20% de la población socia de un gimnasio, ya que en Torreldones el porcentaje que practica deporte es bastante superior al de la Comunidad de Madrid y*

por tanto suponemos que también lo será el porcentaje de socios. También hemos aplicado estos porcentajes a la población de los municipios cercanos suponiendo que serán similares.

Hemos cogido una población de estudio entre los 15 y los 60 años. Los 16 años es la edad a partir de la cual se puede ir a un gimnasio sin la autorización del tutor legal y hemos tomado como edad máxima del estudio los 60 años, aunque puede que en la realidad se apunte alguna persona mayor de esta edad. Fuera del espectro del estudio quedaría un 19,31% de la población de Torreldones, es decir, el 19,31% tienen menos de 15 o más de 60 años.

Teniendo en cuenta estas premisas y porcentajes nos quedaría una demanda potencial entre Torreldones, Hoyo de Manzanares, Galapagar y Colmenarejo como la que se puede ver a continuación:

TORRELODONES						
Edad	15-24	25-34	35-44	45-54	55-59	Total
Personas de Torreldones	2894	2333	3672	4251	2606	15756
Personas que realizan deporte	1476	1190	1873	2168	1329	8036
%	18,4	14,8	23,3	27,0	16,5	100,0
Socios de Torreldones según Life Fitness (10,2%)	295	238	375	434	266	1607
Socios de Torreldones con un 17,6% de estimación	509	411	646	748	459	2773
Socios de Torreldones con un 20% de estimación	579	467	734	850	521	3151
HOYO DE MANZANARES						
Edad	15-24	25-34	35-44	45-54	55-59	Total
Personas de Hoyo de Manzanares	955	937	1251	1444	906	5493
Personas que realizan deporte	487	478	638	736	462	2801
%	17,4	17,1	22,8	26,3	16,5	100,0
Socios de Hoyo de Manzanares según Life Fitness (10,2%)	97	96	128	147	92	560
Socios de Hoyo de Manzanares con un 17,6% de estimación	168	165	220	254	159	967
Socios de Hoyo de Manzanares con un 20% de estimación	191	187	250	289	181	1099
GALAPAGAR						
Edad	15-24	25-34	35-44	45-54	55-59	Total
Personas de Galapagar	3828	3809	5658	5868	3530	22693
Personas que realizan deporte	1952	1943	2886	2993	1800	11573
%	16,9	16,8	24,9	25,9	15,6	100,0
Socios de Galapagar según Life Fitness (10,2%)	390	389	577	599	360	2315
Socios de Galapagar con un 17,6% de estimación	674	670	996	1033	621	3994
Socios potenciales de Galapagar con un 20% de estimación	766	762	1132	1174	706	4539
COLMENAREJO						
Edad	15-24	25-34	35-44	45-54	55-59	Total
Personas de Colmenarejo	988	1002	1716	1590	885	6181
Personas que realizan deporte	504	511	875	811	451	3152
%	16,0	16,2	27,8	25,7	14,3	100,0
Socios de Colmenarejo según Life Fitness (10,2%)	101	102	175	162	90	630
Socios de Colmenarejo con un 17,6% de estimación	174	176	302	280	156	1088
Socios potenciales de Colmenarejo con un 20% de estimación	198	200	343	318	177	1236
4 MUNICIPIOS JUNTOS						
Edad	15-24	25-34	35-44	45-54	55-59	Total
Personas en los 4 municipios	8665	8081	12297	13153	7927	50123
Personas que realizan deporte	4419	4121	6271	6708	4043	25563
%	17,3	16,1	24,5	26,2	15,8	100,0
Socios de los 4 municipios según Life Fitness (10,2%)	884	824	1254	1342	809	5113
Socios de los 4 municipios con un 17,6% de estimación	1525	1422	2164	2315	1395	8822
Socios de los 4 municipios con un 20% de estimación	1733	1616	2459	2631	1585	10025

Tabla 12: Demanda potencial en Torreldones, Hoyo de Manzanares, Galapagar y Colmenarejo

Según este método de cálculo entre los cuatro municipios tendríamos 5.113 clientes potenciales para una estimación del 10,2% de la población, 8.822 para un 17,6% y 10.025 para una estimación del 20% de la población.

En este estudio no hemos incluido la población de Las Matas (perteneciente a las Rozas), zona muy cercana a Torreldones, ni Collado Villalba, cercana, aunque un poco más alejada. Es probable que de este par de municipios también captásemos clientes, aunque al incluir sus correspondientes poblaciones en el estudio quizás saldría un número muy elevado de clientes potenciales y no reflejaría la realidad, ya que Villalba tiene 62.056 habitantes y las Rozas 93.520. Si incluimos estos municipios el número de clientes potenciales para un 10,2% de estimación se incrementaría en 15.869 personas. Este valor no sería objetivo, ya que la mayoría de esa clientela potencial iría a gimnasios de sus municipios, especialmente en el caso de Las Rozas que cuenta con varios centros. De las Rozas es probable que sí acudiesen de la zona de Las Matas, pero no tanto del resto del municipio. En el caso de Villalba sí que se podría atraer más gente que de las Rozas, ya que, aunque tiene varios gimnasios este municipio no tiene ninguno con los servicios personalizados y el nivel de calidad de bE-strong. Por tanto, los clientes que desearan acudir a un centro de alto nivel tendrían que ir a Torreldones, ya que en Villalba solo hay gimnasios low cost.

Estos son unos datos estimativos, de los que el dato realmente importante es el total de población objetivo para mi negocio. Sin embargo, puede que la clientela potencial fuese superior, ya que el método utilizado calcula el 10,2%, 17,6% y 20% de cada grupo de edad (entre los 15 y los 60 años) y en la realidad no se apunta ese porcentaje de cada grupo de edad sino de toda la población. Hay grupos de edad en los que se apunta más gente y otros en los que el número de clientes es inferior. Como, por ejemplo, el grupo de edad entre 35 y 44 años supone un 54% del total de los socios de un gimnasio según Life Fitness.

Por ejemplo, en Torreldones la población que está entre 35 y 54 años supone el 34,27% del municipio y esta franja de edad supone el 65% de los socios de un gimnasio. Por tanto, al representar este grupo de edad una amplia parte de la población y al mismo tiempo ser un porcentaje elevado de los socios de un gimnasio el número de clientes potenciales sería mayor que si lo calculamos con el 10,2%. Este método de cálculo lo que nos permitirá es calcular un **número mínimo de clientes potenciales**.

Esto no quiere decir que todos se vayan a apuntar a mi gimnasio, sino que son el espectro de habitantes que pueden apuntarse. Una parte de estos estará apuntada a algún gimnasio de la competencia de Torreldones (el Rockgym en este caso), otra parte a un gimnasio de otro municipio y la parte restante acudirá a bE-strong.

Hay que destacar que este número de clientes no incluye el porcentaje de socios de bE-strong para el servicio de EMS, ya que en mi caso es un mismo gimnasio el que imparte todo, pero en el estudio de Life Fitness solo tiene en cuenta los que asisten a un gimnasio, sin tener en cuenta la gente que hace EMS. No es normal que el servicio de EMS se imparta en un gimnasio por lo que, estos clientes no estarán incluidos en el

10,2% sino en el 40,8% restante de la población que practica deporte en Torrelodeón (51% en total).

#### 8.1.3.2. DEMANDA POTENCIAL DE EMS

Para poder hacer una estimación de la clientela que puede tener un centro de EMS nos pusimos en contacto con el experto en fitness José Francisco Martín Romanillos. José Francisco, que lleva trabajando en el sector del fitness varios años como monitor de un centro de EMS y como personal trainer, asegura que la **clientela media de un centro de electroestimulación se puede encontrar entre 90 y 120 clientes**. Además, asegura que estos pueden llegar **en algunos casos hasta los 200 clientes** si las cosas se hacen bien. Sin embargo, dice que ahora es más complicado llegar a los 200 clientes por el aumento de la competencia.

La mayoría de los clientes únicamente realiza una sesión a la semana, al realizar esta actividad como complemento a sus deportes, a otras actividades o ser su única actividad. De entre estos 90 y 120 clientes de media que tiene un centro de EMS, José Francisco afirma que **un 15% de los clientes que practican EMS realizan dos sesiones por semana**.

#### 8.1.3.3. DEMANDA POTENCIAL DE LOS CUATRO MUNICIPIOS JUNTOS

Una vez citado y analizado todo lo anterior concluiremos que **la demanda potencial del conjunto de estos municipios ascendería hasta unas 8.822 personas aproximadamente**, cogiendo una estimación del 17,6% como caso intermedio, que es fácil que se cumpla en estos municipios por la elevada práctica de deporte de sus ciudadanos. Esta cifra únicamente incluye a la población que contratará el servicio del gimnasio. No incluiría la gente que realizaría EMS ni un pequeño aumento por los ajustes mencionados en este punto, como, población de Villalba y Las Matas que se apuntasen y que no están incluidos en el estudio y por el alto porcentaje de población entre los 35 y 54 años y ser de los grupos que más acuden a un gimnasio. Es más que probable que se cumplan estas estimaciones, por lo tanto, concluiremos que los datos de demanda potencial son muy buenos.

#### 8.1.3.4. DEMANDA POTENCIAL DE bE-STRONG

De los 8.822 clientes potenciales mencionados en el párrafo anterior no acudirán todos a mi gimnasio. Si a esos 8.822 le quitamos los clientes que son socios del Rockgym (unos 2.250) y otros 2.500 por los que acudirán a otros centros, nos quedarían unos 4.072 clientes potenciales. De esos 4.072 habrá un porcentaje que no quiera acudir a un gimnasio de alta calidad, sino que prefiera ser socia de un gimnasio low cost o acudir a otro gimnasio por diferentes motivos. Por otro lado, también habrá clientes que acudan a otros gimnasios que decidan cambiarse a bE-strong, por percibir en él un valor superior al de sus competidores. Además, hay que destacar que el

Rockgym tuvo una gran acogida de clientes entre otros motivos por ser el único gimnasio de calidad de la zona. Al entrar bE-strong en el mercado todos estos clientes tendrán la posibilidad de elegir y no la “obligación” de apuntarse al Rockgym como única opción. Otra parte de la población no estará apuntada a ningún gimnasio, por no haber ninguno que satisficiera sus necesidades. Pero con la entrada de bE-strong puede que perciban ese valor superior o la posibilidad de satisfacer sus necesidades y se conviertan en socios de bE-strong.

De esta forma y para dar una cifra que es muy probable que se cumpliera diremos que **la clientela potencial del servicio de gimnasio bE-strong será de unas 2.300-2400 personas.**

A estos 2.300 clientes que contratarán el servicio del gimnasio, hay que sumarle unos 120 que contratarán el servicio de EMS según lo mencionado en el punto 8.1.3.2.

Según Anna. (2015:21), en 2015 un 15% de los socios de un gimnasio contrataban también el entrenamiento personal. Pero según su estudio de 2016, la tendencia de personal training ha aumentado considerablemente en los gimnasios, logrando el mayor aumento en formas de ingreso alternativas. Un 19% de los clientes contrata el servicio de entrenamiento personal en los gimnasios privados Premium en 2016.

Sin embargo, nos parece un porcentaje bastante elevado por lo que en nuestro caso estimaremos que 7 de cada 100 abonados al gimnasio solicitará el servicio de entrenamiento personal, ya sea de forma individual o colectiva.

Por tanto, el número de clientes que **realizarán entrenamientos personales** (para un 7%) en bE-strong será de unas **161 personas al mes aproximadamente.**

Dada la importancia de la nutrición para poder lograr los distintos objetivos y el aumento de demanda que ha tenido últimamente, para calcular la demanda de clientes que contratarán el servicio de nutrición estimaremos que un 25% de los que contraten el entrenamiento personal y EMS contratarán también el servicio de nutrición como complemento. Según estos cálculos, **el servicio de nutrición tendría unos 70 clientes aproximadamente.** También es posible que contratasen este servicio clientes que no son socios o clientes que entrenan por su cuenta en el gimnasio para complementar sus actividades, por lo que podríamos tener entre 70 y 90 en meses de alta demanda.

SERVICIO	Nº DE CLIENTES POTENCIALES DE BE-STRONG
Gimnasio	2.300-2.400
Personal Training	161
EMS	120
Nutrición	70-90

**Tabla 13: Nº de clientes potenciales para cada servicio de bE-strong aproximadamente**



Esta demanda es la que se espera de forma mensual aproximadamente en cada servicio una vez que el número de socios se haya estabilizado. Calculamos que esta cifra se podría alcanzar a los 9 meses-1 año una vez abierto el negocio por la gran demanda insatisfecha que hay en Torrelodones y porque los gimnasios nuevos siempre atraen más público que los que llevan tiempo abiertos por el hecho de tener todas las instalaciones y maquinaria nueva.

Hay que tener en cuenta que la demanda de los gimnasios va variando en función de los meses. La demanda en gimnasios tiene un **comportamiento conocido como “perfil de sierra”**. En los meses de enero, febrero, mayo, junio, septiembre y octubre la demanda crece notablemente. En enero y febrero por el comienzo del año, el fin de fiesta y las promesas típicas de ponerse en forma. En mayo y junio porque el verano se acerca y para ponerse a tono y en septiembre y octubre para compensar los excesos del verano. En el resto de meses la tendencia suele ser a la baja.

#### 8.1.4. ESTRATEGIAS COMERCIALES

##### 8.1.4.1. VENTAJAS COMPETITIVAS Y DIFERENCIACIÓN

En el mundo del fitness y en especial de los gimnasios hay cada vez más competencia y estos intentan innovar continuamente para diferenciarse:

- Por precio: como los gimnasios low cost y súper low cost.
- Por servicios/calidad: como Virgin, Gimnasio Reebok o en este caso bE-strong.

bE-strong busca su hueco en el mercado y para eso es importante que el posicionamiento y la diferenciación estén bien definidas, de modo que los clientes perciban un valor superior y tengan una idea clara de lo que ofrecemos. Según el estudio de mercado de Anna. (2015:13) *“el número de clientes activos aumenta cuando el centro tiene un posicionamiento claro”*. **El objetivo principal de bE-strong es que se le conozca como un gimnasio de altas prestaciones, que ofrece servicios personalizados y de calidad y con una imagen a la altura de las expectativas.**

Lo más importante de nuestra empresa y por lo que tiene que ser conocida es por ser un gimnasio completo, que ofrece gran variedad de servicios, entre los que destacan los servicios personalizados a los clientes. Para lograr este objetivo, **bE-strong va a basar su estrategia de diferenciación ofertando en un mismo gimnasio, entrenamiento personal, nutrición y electrofitness. Apostando por la calidad y la personalización del servicio para cumplir los deseos de los clientes.**

#### ¿POR QUÉ ESTA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN?

No hay muchos gimnasios que unifiquen estos servicios. Es más normal que ofrezcan el servicio de gimnasio junto con el de nutrición, pero el de electrofitness al ser

relativamente reciente en España y estar creciendo, no lo ofrecen todavía muchos gimnasios.

El electrofitness es un servicio que hasta hace poco se ofrecía más de cara a la rehabilitación. Actualmente, este tipo de entrenamiento ha tenido gran acogida entre la población, no solo como ejercicio para hacer rehabilitación sino orientado al fitness, para mejorar las condiciones físicas y ponerse en forma de manera más eficiente, debido a la capacidad de activar gran cantidad de músculos de manera simultánea, que promete resultados con 20 minutos de entrenamiento a la semana.

### **LA IMAGEN COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR**

En el mundo del fitness la imagen lo es todo, la gente entrena para verse y sentirse mejor y por ello es importante que la imagen del gimnasio sea atractiva y refleje la calidad que ofreceremos. Por este motivo, se realizará una reforma del local para adecuar las instalaciones a su uso y renovar su imagen, llevada a cabo por el estudio de arquitectura *Asentis*.

En la presupuestación de la reforma del local se hace referencia a la importancia de la imagen al tratarse de un gimnasio privado premium, ya que el primer reclamo en muchas ocasiones puede ser fundamental. Además, se hace hincapié en que a la hora de hacer la reforma se tenga en cuenta la iluminación del local, que será muy importante para diferenciarnos de nuestro principal competidor. Para ello, se realizará la instalación de lucernarios para disponer de una mayor luz natural, que también nos permitirá lograr un mayor ahorro energético. El Rockgym es un gimnasio que como su nombre puede hacer ver trata de imitar una sala de concierto, es por ello que emplea muchas luces de colores que recuerdan a un concierto y tiene una iluminación tenue. En algunos casos dependiendo de la sala, demasiado oscuro para tratarse de un gimnasio.

### **VENTAJAS COMPETITIVAS**

Según Kotler & Armstrong (2008:256) *“En la medida en que una empresa pueda diferenciarse y posicionarse como una empresa que proporciona un valor superior, logrará una ventaja competitiva.*

*Pero no se pueden crear posiciones sólidas a partir de promesas vacías. Si una empresa posiciona su producto como el que ofrece la mejor calidad y el mejor servicio, en la práctica dicho producto debe diferenciarse realmente proporcionando la calidad y el servicio prometidos. Las empresas tienen que hacer mucho más que limitarse a afirmar cual es el posicionamiento deseado en los eslóganes y en las consignas de su publicidad.”*

BE-strong tratará de lograr este valor superior siendo el único gimnasio que ofrece determinados servicios con calidad y nivel de personalización:

- **Gimnasio con entrenamiento personal, electrofitness y servicio de nutrición:**

Estos servicios serán impartidos y llevados a cabo por profesionales del sector en un gimnasio de altas prestaciones que contará con las mejores máquinas de fitness de la marca Life Fitness. La oferta de estos tres servicios de forma conjunta supone la principal y más importante ventaja competitiva de nuestro centro, ya que ningún centro de nuestra zona lo ofrece. Además, se ofrecen de forma totalmente personalizada, adaptando cada servicio a las necesidades del cliente. La ventaja de ofrecer estos tres servicios en uno es una coordinación total en caso de que el cliente contrate varios de estos servicios de forma simultánea, de modo que se realizará un plan de seguimiento y entrenamiento para lograr los objetivos del cliente en el menor tiempo posible. Además, al ofrecerse en el mismo centro saldrá más económico por la realización de packs que incluyan varios servicios y también supone una gran comodidad para el cliente al no tener que desplazarse a diferentes centros para poder contratar cada uno de estos servicios por separado.

Dicho esto, será de gran importancia ofrecer un servicio de entrenamiento personal real que se adapte a las necesidades del cliente y con esto me refiero a no ofrecer únicamente un servicio de entrenamiento personal en el que el mismo monitor pueda atender a cualquier cliente. Lo realmente importante de este servicio es que cada monitor tenga una preparación específica para cada tipo de entrenamiento y persona. Es decir, un monitor con una formación específica que imparta las sesiones de los clientes que quieran ganar musculatura o ponerse en forma, ya sea adelgazar o tonificar y otro entrenador que tenga una formación más específica para orientar el entrenamiento a la recuperación y rehabilitación de lesiones. Para poder ofrecer este servicio con la calidad mencionada y sin incurrir en unos gastos elevados contrataremos los servicios de monitores autónomos. Dicho esto, nuestros empleados y los autónomos que contratemos también serán un elemento diferenciador que aportan valor al servicio.

En ese caso sí que nos estaríamos diferenciando y ofreciendo un servicio con un valor real. En el caso del Rockgym, por ejemplo, cualquier monitor da cualquier sesión y esto no es correcto ni profesional, ya que no todos los monitores tendrán la misma formación ni estarán preparados para ello. En nuestro caso queremos ofrecer entrenamientos personales que realmente satisfagan las necesidades de los clientes y lo hagan con su total confianza. Para poder ofrecer un servicio de calidad y con un valor real es importante que lo que ofrecemos sea seguro y que se cumplan los objetivos de nuestros clientes de forma óptima.

- **Instalaciones:** las instalaciones de bE-strong van a ser diferenciadoras por gozar de una ubicación excelente, tener una maquinaria de alto rendimiento de la marca Life Fitness, tener una zona exterior para realizar actividades, parking propio y, además, se realizará una profunda reforma en el local para adaptarlo al nuevo uso y darle una imagen fresca y moderna. Otro de los puntos fuertes

de nuestras instalaciones será la sala exclusiva de entrenamiento personal. A diferencia de nuestro competidor principal dispondremos de una sala exclusiva para que nuestros clientes realicen sus entrenamientos de forma más personalizada y con una mayor tranquilidad y privacidad. Además, esto permitirá a los usuarios no tener que esperar a que se deje de usar otra máquina en caso de que este ocupada. Estos clientes también podrán acceder al resto de las instalaciones del gimnasio en caso de que el monitor lo crea conveniente.

- **Clases al aire libre:** el local escogido para la ubicación del negocio tiene una amplia parcela, que además de permitirnos tener parking privado para los clientes nos permitirá ofrecer tanto clases colectivas como de entrenamiento personal al aire libre. Este tipo de actividad está muy demandada por los clientes y tendrá gran aceptación en un municipio como Torrelodones, en el que sus ciudadanos dan gran importancia a la realización de actividades al aire libre al estar rodeados de un parque natural. Esta práctica ha aumentado su popularidad alcanzando el tercer puesto (por detrás del crossfit y el HIIT) de tendencias, sin embargo, sólo lo ofrecen un 42% de los gimnasios de España y ninguno en Torrelodones ni municipios cercanos.
- **CrossFit:** esta actividad ocupa el primer puesto de popularidad en España, sin embargo, sólo lo ofrecen el 36% de los gimnasios de España y únicamente un 14% de los gimnasios tienen pendiente incorporarlo en un futuro próximo según Anna. (2015). Quizá la escasa oferta en los gimnasios se deba a que es bastante reciente este tipo de entrenamiento en España y requiere de espacio para poder practicarlo y algo de material específico. Por lo que para poder ofrecer este servicio de una manera correcta se requiere una pequeña adecuación de las instalaciones, ya sea de espacio y/o maquinaria. España es el país de Europa en el que más crece la tendencia del CrossFit y el segundo en volumen por detrás de Reino Unido.

Por todo esto, ofrecer esta actividad puede atraer a clientes que desean practicar esta actividad y ser el único gimnasio de Torrelodones que lo ofrece. Hay que destacar que en las Rozas si hay un centro de entrenamiento de CrossFit específico. Además, el gimnasio low cost "Fitness 19" de Collado Villalba ofrece un tipo de entrenamiento similar llamado "Cross19", pero al tratarse de un gimnasio low cost no llega a ser lo mismo, ya que no cuenta con la maquinaria necesaria. Por tanto, se trata de un intento de ofrecer algo parecido, pero sin llegar a serlo. Así pues, nuestro gimnasio será el único que ofrezca este entrenamiento en su pura esencia y no una copia low cost para que parezca que tenemos una oferta mayor.

El nombre que emplearemos para este tipo de entrenamiento no será CrossFit, ya que este nombre tiene derechos. El método y la marca CrossFit son creación y propiedad de CrossFit Inc., una compañía dirigida por Greg Glassman. Por lo que emplearemos otro nombre.

No se cobrará ningún extra por la realización de esta actividad, que estará incluida en la tarifa del gimnasio.

### **ESTRATEGIA DE DEFENSA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

Lo más importante es el mantenimiento de las ventajas competitivas en el tiempo para poder obtener rentabilidad. Según M. Grant. (2006:296) *“para que una empresa logre imitar de manera provechosa la estrategia de otra deben darse cuatro condiciones:*

1. **Identificación:** *La empresa debe ser capaz de averiguar que un rival posee una ventaja competitiva.*
2. **Incentivo:** *Una vez identificado que un rival posee una ventaja competitiva (como evidencia la obtención de una rentabilidad superior a la media) la empresa debe estar convencida de que si invierte en imitación también podrá obtener una rentabilidad superior.*
3. **Diagnóstico:** *La empresa debe ser capaz de diagnosticar las características de la estrategia de su rival que le proporcionan una ventaja competitiva.*
4. **Adquisición de recursos:** *la empresa debe ser capaz de adquirir, mediante transferencia o reproducción, los recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de la empresa aventajada”.*

Según esto para que otro competidor pudiera copiar nuestra estrategia debería darse cuenta en primer lugar de que nuestro beneficio es superior al del resto de competidores y después averiguar qué ventaja competitiva tenemos que ellos no tienen. No es fácil que sepan que beneficios tenemos ya que en empresas que cotizan en bolsa es más complicado ocultar si les va bien o no, pero al tratarse de un negocio más pequeño no tienen por qué saber nuestro margen de beneficio.

En caso de que se diesen cuenta, tendrían que averiguar porque nuestro beneficio es mayor. Este proceso no es sencillo, ya que no tiene por qué ser por un único factor, sino que pueden intervenir varios factores. Como, por ejemplo, en mi caso podría ser la oferta conjunta de varios servicios de alta calidad y personalización, la ubicación del negocio y la oferta de determinadas clases colectivas que complementan el resto de actividades ofrecidas.

Según M. Grant. (2006:298) *“para un competidor será tanto más difícil diagnosticar los determinantes del éxito cuantas más dimensiones tenga la ventaja competitiva de una empresa y un mayor número de ellas se basen en un conjunto de capacidades complejas, más que en recursos individuales. El resultado de la ambigüedad causal es una capacidad incierta de imitación: cuando exista ambigüedad asociada con las causas del éxito de un competidor, cualquier intento de imitar esa estrategia tendrá un resultado incierto”.*

En caso de que se diesen cuenta de que servicio ofrecido o factor nos aporta una ventaja competitiva, debería de serle rentable imitarla, ya que otro gimnasio de alta calidad y personalizado en Torrelodones no tendría mucho sentido, debido a la existencia del Rockgym y bE-strong, que podrían frenar la entrada de otro gimnasio privado premium, por la competencia ya existente en este municipio.

En caso de que fuese nuestro principal competidor el que nos quisiese copiar la estrategia, sería complicado debido a su infraestructura, ya que no tendría espacio físico para ofrecer electrofitness o crossfit o tener una sala exclusiva para la realización de entrenamientos personales en este caso. Ni tampoco podría ofrecer actividades al aire libre al tener un local dentro de un centro comercial sin posibilidad de expandirse.

Lógicamente, sí hay actividades que nuestros competidores podrían copiarnos, como, por ejemplo, el club de running o el Body weight training. Sin embargo, esas actividades no serían diferenciadoras, por lo que nuestra estrategia de diferenciación no se vería afectada.

### **SERVICIOS QUE NO APORTAN VENTAJAS COMPETITIVAS PERO SON IMPORTANTES**

Por último, hay que tener en cuenta servicios o elementos que no son diferenciadores, pero que sí son vitales ofrecer para poder competir con nuestros rivales, en especial con el Rockgym. De este modo ofreceremos clases colectivas que son tendencia y están muy solicitadas por los clientes. Los demás gimnasios también las ofrecerán, por lo que no nos aportarán ninguna ventaja competitiva, pero es importante ofrecerlas para que la competencia no adquiera un valor superior. Estas actividades son:

- HIIT
- Clases para fortalecer el abdomen (Core)
- Pilates
- Boxeo
- Spinning
- Bodypump

Ahora vamos a hacer hincapié en dos actividades que ofreceremos y que seremos los únicos de nuestra zona de influencia que ofrezca, sin embargo, esto no basta para que sean “diferenciadores”, ya que como la propia definición de diferenciación indica, para que un elemento sea diferenciador tiene que poder mantenerse en el tiempo sin que sea copiado fácilmente, y en este caso estas dos actividades serían fáciles de copiar de un día para otro. Pero lo que sí que nos proporcionarán serán un valor superior y nos pueden hacer atraer más clientes. Estas dos actividades son:

- Club de running
- Body weight training



#### 8.1.4.2. POSICIONAMIENTO

Según Kotler & Armstrong (2008:254) *“el posicionamiento de un producto es la forma como lo definen los consumidores respecto a sus atributos más importantes: el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a los productos competitivos. Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”*.

Los consumidores reciben una gran carga de información de todo tipo de productos y servicios y cada vez que necesitan comprar algo no son capaces de realizar un estudio de todos, ya que en muchas ocasiones no saben ni lo que quieren. Es por eso que crean una imagen en su mente de cada producto o servicio y lo “posicionan” en su mente. Este posicionamiento depende de un conjunto complejo de percepciones, sensaciones e impresiones, variando así de un consumidor a otro. Es importante que sepamos comunicar nuestro servicio para que el posicionamiento que ocupe en la mente de nuestros clientes o clientes potenciales sea la correcta y así tengamos más posibilidades de que contraten nuestro servicio.

Por esto será vital saber transmitir a nuestros clientes los servicios que ofreceremos y como los ofreceremos. Este proceso de comunicación con los clientes potenciales debe ser claro y preciso. No debemos intentar transmitir una gran cantidad de información, sino centrarnos en los elementos clave de nuestro negocio y que serán los que nos diferencien del resto de competidores. Es de vital importancia transmitir bien nuestra oferta y dirigirla de forma específica a nuestro grupo de clientes, ya que será más efectiva que si lo hacemos de forma genérica. Si lo hacemos de forma genérica podría no calar nuestro mensaje o no quedar clara nuestra oferta y esto podría suponer un problema.

Hay dos situaciones que pueden ser perjudiciales para nosotros según Perea, L. (2013:27), *“la primera es que el cliente escoja por precio, lo que demostraría que el verdadero valor de nuestro servicio no ha quedado claro y la diferenciación no ha sido percibida o sencillamente no existe. La segunda es que escoja al azar, situación si cabe, todavía más grave pues implica que además de no haber sabido comunicar nada sólido al cliente, este, en su búsqueda de soluciones a sus deseos, necesidades o demandas, ha caído en nuestras manos con la esperanza de conseguir algo que posiblemente ni le hemos ofrecido. Esta situación se repite todos los días en cientos de sesiones de entrenamiento personal en donde lo que se vende al cliente con problemas de espalda, es lo mismo que se vendió al paciente que sufrió un infarto hace seis meses y al cliente que desea adelgazar y ganar masa muscular. Si la única diferencia es una cuestión de más o menos velocidad en una cinta, o más o menos peso en una máquina... entonces no lo estamos haciendo bien”*.

## ¿CÓMO NOS POSICIONAREMOS?

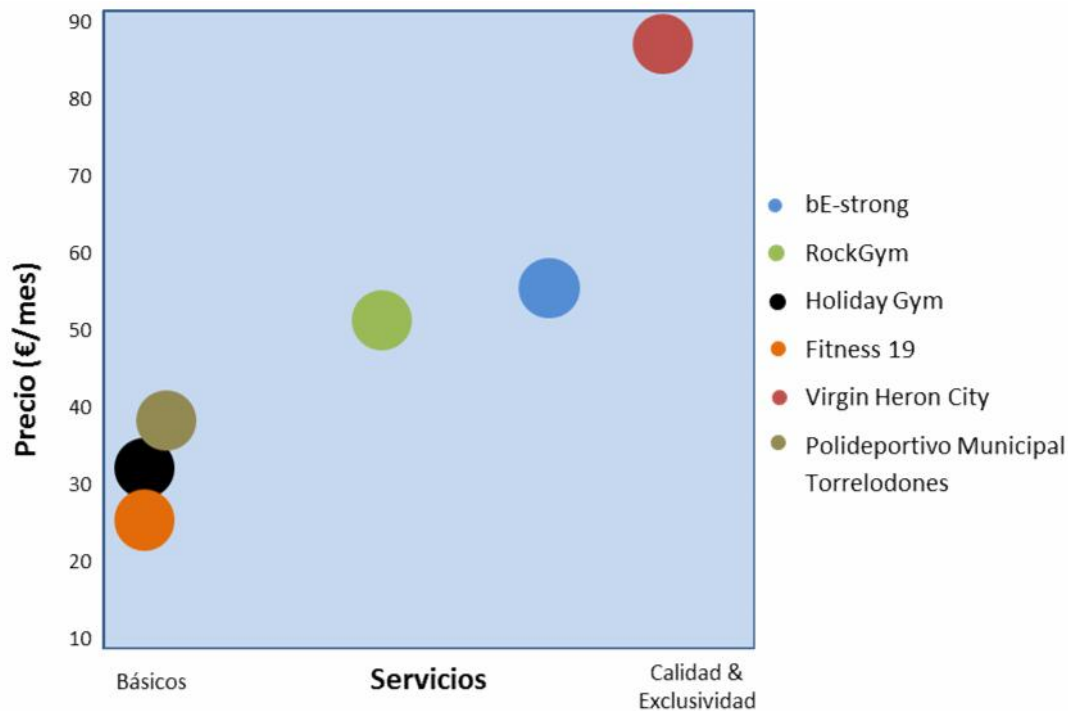
Será fundamental tener clara nuestra estrategia y posicionamiento para que sea más fácil poder transmitirla a los clientes. Queremos que nuestros clientes nos posicionen como un gimnasio que se puede resumir en los siguientes puntos:

- En primer lugar, dentro del mercado del fitness nos posicionamos como un **gimnasio privado Premium**. Con este primer punto ya nos hemos ubicado bastante, reduciendo mucho el amplio espectro de tipos de gimnasios que hay, descartando los gimnasios municipales, centros de entrenamiento personal, gym boutique, gimnasios low cost, etc.
- En segundo lugar, lo más importante es que los clientes potenciales sepan lo que ofrecemos y en que nos diferenciamos del resto. En este caso bE-strong se caracteriza por ser un gimnasio que ofrece una calidad y nivel de personalización altos y que basa su oferta en tres pilares, siendo el único de su zona de influencia que aúna estos tres servicios; **gimnasio de alto rendimiento con entrenamiento personal, electrofitness y servicio de nutrición**. Todo ello con una alta calidad, seguridad para el cliente y una personalización elevada en caso de que el cliente lo desee. Quizás este último punto es donde hay que hacer más hincapié. bE-strong se va a caracterizar por ser un gimnasio que ofrece a sus clientes servicios totalmente personalizados por profesionales del fitness en función de sus intereses y que realizarán los entrenamientos acompañados de los mejores entrenadores. Para comprobar la evolución de los clientes se realizará una toma de medidas periódica, para que exista transparencia y confianza total por parte de los clientes. También existirá la posibilidad de abonarse únicamente al gimnasio sin contratar ningún servicio personalizado, entrenando los socios por su cuenta y/o participando en las clases colectivas incluidas en la tarifa del gimnasio.
- Por último, destacar que en el servicio de gimnasio ofreceremos un elevado número de actividades que se practicarán en **clases colectivas** sin coste adicional a la tarifa del gimnasio y pudiendo asistir a estas de forma ilimitada.

Como se puede observar en el mapa de posicionamiento, bE-strong estará situado entre el Rockgym y el gimnasio Virgin Active del Heron City en servicios y precio. Ofreceremos más servicios que el Rockgym y con una calidad mayor, a un precio algo superior. Como, por ejemplo, EMS, sala de entrenamiento personal exclusiva, CrossFit, Body weight training, servicio de nutrición, club de running, actividades al aire libre...

Sin embargo, estaremos algo por debajo del Virgin en cuanto a servicios, pero la calidad de los que ofrezcamos será muy elevada, al igual que el Virgin. El Virgin se diferencia de nosotros ofreciendo servicio de piscina y actividades relacionadas con esta, ordenadores, cafetería (aunque sí que tendremos zona de relax con sofás, wifi y máquinas expendedoras de comida) y un pequeño spa.

A cambio nosotros ofrecemos otros servicios que el Virgin no ofrece, como es EMS, servicio de nutrición de la mano de un profesional, CrossFit, Body weight training, actividades al aire libre...



**Figura 37: Mapa de posicionamiento de los gimnasios de la competencia**

Rockgym, Virgin y bE-strong tendrán un posicionamiento similar, los tres son gimnasios privados premium. Lo que variará serán los servicios ofrecidos por cada uno y aunque los tres son gimnasios de calidad esta varía algo de uno a otro, siendo la del Virgin y bE-strong algo superior a la del Rockgym.

El Fitness 19, Holiday Gym y el polideportivo de Torrelodones se posicionan de forma totalmente distinta. Los dos primeros como gimnasios low cost ofreciendo servicios a un precio bajo y baja calidad de la maquinaria e instalaciones. Y el Polideportivo como un gimnasio municipal. El gimnasio de este es de baja calidad, sin clases colectivas incluidas en la tarifa, de precio elevado para lo que ofrece y pocas máquinas. Su ventaja es que además del gimnasio ofrece numerosos servicios más, aunque cada uno tiene su tarifa, no existiendo una tarifa general para usar todas las instalaciones.

### **IMAGEN Y PROFESIONALIDAD PARA LOGRAR UN BUEN POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento es una percepción subjetiva que los clientes potenciales tienen de nuestro negocio y esta percepción tiene lugar a través de varios aspectos, como la capacidad que tenemos para lograr los objetivos de nuestros clientes, la imagen que desprendemos y nuestra forma de trabajar.

Para hacernos una idea de nuestra capacidad para conseguir los resultados de los clientes bastará con observar el número de bajas que sufra el entrenamiento personal, EMS o nutrición de nuestro centro. Si el número de bajas es superior al de altas es porque algo estaremos haciendo mal.

En cuanto a nuestra imagen, debe de ir en concordancia con lo que queremos representar, es decir, profesionalidad, calidad, limpieza, etc. Además, debe ser acorde a la clientela a la que nos dirigiremos, en este caso gente con un poder adquisitivo medio-alto que buscan un servicio personalizado con cierta exclusividad y calidad.

La imagen de los trabajadores deberá ser estándar, es decir, todos deberán tener una imagen similar y para ello se les entregará un uniforme de entrenador para que sean identificados de forma sencilla y su imagen esté en sintonía con el negocio. La higiene, el pelo limpio (y sin coletas en los hombres en caso de que tengan el pelo largo), la ausencia de pendientes y anillos, una vestimenta cuidada (incluyendo las zapatillas que deberán estar limpias y en buen estado) serán fundamentales para que los clientes perciban una buena imagen de nuestro centro.

La imagen del centro será fresca y transmitirá calidad. Esto se llevará a cabo gracias a la reforma que ha realizado el estudio de arquitectura Asentis para nuestro local. La imagen puede ser el primer reclamo para la clientela por lo que se debe cuidar tanto la imagen externa como interna del local. La limpieza e higiene de las instalaciones y los servicios será imprescindible.

Quizás uno de los aspectos más importantes para que el negocio alcance el éxito sea nuestra forma de trabajar. El comportamiento con los clientes debe ser impecable y se crearán unos estándares de comportamiento para atenderles de manera excelente. Un gimnasio suele ser un lugar de trabajo más distendido que una empresa, pero esto no quiere decir que no debamos ser profesionales.

Algunas pautas de comportamiento que deberán seguir los empleados serán las siguientes:

- A los clientes no se les besa, se les da la mano. Si a unos clientes les besamos y a otros les damos la mano estamos creando categorías de clientes y eso no es profesional.
- Que el ambiente de trabajo sea más distendido y amigable no quiere decir que seamos amigos del cliente. Siempre debe existir un comportamiento profesional y una relación cliente-entrenador.
- La información de cada cliente debe ser privada e intransferible. Al igual que un médico no puede desvelar secretos profesionales, los entrenadores también deben preservar la intimidad de sus clientes.

- Los trabajadores deben ser profesionales, así como su comportamiento. De esta forma aumentará la confianza de los clientes y la imagen que estos tengan de nosotros. Los trabajadores deben estar motivados, ser empáticos y alegres. Un comportamiento alegre con una sonrisa hace el trabajo más fácil y transmite positividad a los clientes haciéndoles disfrutar más del servicio.
- Estará terminantemente prohibido tener relaciones extraprofesionales con los clientes. He podido ver y hablar con monitores/as que quedaban con clientes fuera del gimnasio. Cuando esta relación extraprofesional terminaba, para evitar la tensión el cliente se daba de baja. Esto es una pérdida de clientes que no se puede permitir y que refleja muy poca profesionalidad por parte de los trabajadores. Además, tampoco se permitirá el uso de material o utensilios del centro fuera de este, a menos que sea para actividades relacionadas con el centro.
- Los trabajadores deben tener principios morales y éticos. Este punto parece obvio, pero es fundamental. Para ser un gran profesional de cara al público es importante tener principios. Los trabajadores deben ser conscientes de su preparación y conocimientos y siempre preservar la seguridad de los clientes.

Ofrecer un servicio no es igual que vender un producto y para que un servicio tenga éxito y de beneficios es importante que se establezca una relación emocional con el cliente y no únicamente ofrecer el servicio como si fuéramos autómatas. Según Perea, L. (2013:30) *“cuando en una relación profesional no existe el factor **“valor emocional”** no hay relación, no hay nada, nos ponemos a la altura de la venta de cualquier producto, no de un servicio”*.

## 8.2. MARKETING OPERATIVO

### 8.2.1. SERVICIOS

#### 8.2.1.1. SERVICIOS PRINCIPALES

En este apartado analizaremos cuales van a ser los pilares fundamentales de nuestro negocio y que nos diferencian de la competencia por su calidad, personalización y ofrecerlos de forma conjunta de modo que podemos realizar ofertas especiales y planes de entrenamiento basados en este conjunto de actividades, siendo más eficaces y óptimos los resultados que si se realizan cada uno por separado, como el personal training, EMS y el servicio de nutrición.

Nuestros servicios más importantes y por los que atraeremos a la mayoría de clientes van a ser un gimnasio amplio con instalaciones y maquinaria de alta calidad, servicio de entrenamiento personal con sala propia para su práctica, servicio de EMS y nutrición.

#### 8.2.1.1.1. GIMNASIO

El servicio del gimnasio consistirá en el pago de una cuota, que será mensual, trimestral o de otro tipo en función de la oferta realizada y que permitirá a los clientes acceder al recinto y poder utilizar todas las instalaciones excepto las salas de electroestimulación y entrenamiento personal (en caso de que únicamente tuviese contratado el servicio de gimnasio). Los clientes podrán entrenar por su cuenta en las diferentes salas que tendrá el gimnasio y asistir a las clases colectivas, que estarán incluidas en la tarifa y por las que no tendrán que abonar ningún extra. Además, podrán asistir de manera ilimitada a las clases, sin ningún tipo de limitación.

El gimnasio se va a caracterizar por tener maquinaria de altas prestaciones y tecnología avanzada. Tendrá varias máquinas de los modelos más solicitados por los clientes, como los bancos para realizar presses de banca o máquinas de cardio, así como mancuernas repetidas de todos los pesos. El objetivo es que los clientes tengan la mayor comodidad posible y, en la medida de lo posible, no tengan que esperar a que otro acabe de usarla. Aunque, lógicamente, es probable que dependiendo de la máquina y el momento del día en que el cliente acuda, tenga que esperar o compartir alguna máquina.

El gimnasio va a ser el pilar sobre el que se van a cimentar los beneficios más importantes de nuestro negocio, llegando a suponer el 80% de las ventas aproximadamente.

El gimnasio contará con monitores en las salas, que podrán ayudar y dar consejos a los clientes en todo momento, así como, recomendarles ejercicios o incluso entregarles tablas de ejercicios de manera gratuita. Estas tablas de ejercicios estarán ya realizadas y serán tablas tipo. Los clientes podrán guardar estas tablas en un archivador para dar más comodidades a los clientes y que tengan siempre las tablas a su disposición. Además, los monitores podrán enviar estas tablas al correo de los clientes para que estos las puedan realizar siempre que quieran y puedan acceder a ellas en cualquier momento. En caso de querer tablas personalizadas exclusivamente para ellos ya deberían contratar el servicio de entrenamiento personal.

Los monitores tanto del gimnasio como del resto de servicios serán un recurso vital e imprescindible para el negocio. Contrataremos únicamente monitores con carrera que tengan una preparación adecuada y a ser posible que tengan experiencia en el sector. Nuestro objetivo es ofrecer lo mejor a nuestros clientes. Para ello será fundamental que estos monitores sepan relacionarse de manera adecuada y sepan tratar con los diferentes clientes para que se sientan cómodos y atendidos correctamente.

Una de las ventajas de nuestro gimnasio es que al disponer de un local amplio e independiente puede ofrecer clases al aire libre, siempre y cuando el tiempo lo permita. Se podrán realizar actividades al aire libre de cualquier tipo, desde clases colectivas hasta entrenamientos personales o entrenamiento al aire libre por la propia cuenta de los clientes. Esta actividad es tendencia en España y, sin embargo, muy



pocos gimnasios la ofrecen (un 42%), por limitaciones físicas probablemente. Ocupa el tercer puesto en popularidad en España, por detrás del HIT y el CrossFit.

#### 8.2.1.1.2. ENTRENAMIENTOS PERSONALIZADOS

##### **PERSONAL TRAINING**

El servicio de entrenamiento personal se ofrecerá tanto de forma individual como para grupos reducidos. La demanda de entrenadores personales y de planes de entrenamiento creados de forma personalizada ha ido aumentando y en la actualidad según el estudio de Anna. (2015:9) *“el personal training ocupa el puesto número 5 de tendencias globales”*. Además, según este estudio el entrenamiento personal es la segunda fuente de ingresos más importante de los centros después de las cuotas.

Este servicio será totalmente personalizado y los entrenamientos dependerán de los objetivos que tenga cada cliente. El monitor será quien elabore el plan de entrenamiento que seguirá el cliente.

Lo normal es que cada cliente trabaje siempre con el mismo monitor, ya que este le va conociendo mejor y sabe que tipos de ejercicio le pueden hacer progresar de una manera más rápida. Además, de esta forma se crea una confianza entre cliente y monitor que costaría más crear si cada poco se cambia de entrenador. Sin embargo, en caso de que el cliente lo desee se podría ir rotando de monitor, ya sea porque no le guste como trabaja el monitor asignado (que esperemos no ocurra) o por mantener la motivación al cambiar de entrenador más a menudo.

Para la realización de los entrenamientos personales se puede utilizar cualquier sala del gimnasio habilitada para ello. Además, el gimnasio cuenta con una sala exclusiva para los entrenamientos personales con las máquinas más importantes y comunes empleadas en los entrenos. Pero también podrán hacer uso del resto de instalaciones y máquinas si el monitor lo cree conveniente. Esta sala nos convierte en el único gimnasio de la zona que habilita una sala exclusiva para los entrenamientos personales. El objetivo es que los clientes se sientan más cómodos y tengan mayor privacidad y exclusividad. A esta sala también podrán acceder los grupos reducidos de entrenamiento personal.

##### **GROUP PERSONAL TRAINING**

Además de los entrenamientos personales también se ofrecerán entrenamientos personales en grupos reducidos. Este servicio está pensado para personas que quieren entrenar con ayuda y siendo orientados por un profesional pero de una forma más amena, al trabajar con más compañeros y más económica. Los grupos serán como máximo de 4 personas y se tratará que siempre estén formados por las mismas personas para que estos entrenen al mismo nivel y con la misma intensidad. Esta actividad ocupa el puesto número 10 en tendencias a nivel global.

Este servicio será algo más barato que el entrenamiento individual, sin embargo, al gimnasio le reporta mayores beneficios, al ser varios clientes los que realizan el entrenamiento a la vez con un único monitor. Por ello salen ganando los clientes, al ser un servicio más barato, y el gimnasio. Lógicamente, el nivel de atención que reciba cada cliente por parte del monitor será algo menor que si se tratase de un entrenamiento personal, por ello es más barato este servicio.

Para que los clientes puedan trabajar de manera más eficaz se les agrupará en función de su edad y objetivos, de modo que puedan realizar trabajos similares y así se motiven los unos a los otros. Ya que el entrenamiento a realizar no será el mismo en caso de que el cliente quiera perder peso o desee ganar volumen muscular.

#### **8.2.1.1.3. ELECTROESTIMULACIÓN MUSCULAR**

##### **¿QUÉ ES?**

La electroestimulación muscular empleada para hacer ejercicio físico es lo que se conoce como electrofitness o EMS. Consiste en el uso de pequeñas corrientes eléctricas de baja y media frecuencia transmitidas a través de unos electrodos que forman parte de un chaleco que está en contacto con el cuerpo. Estas pequeñas descargas provocan una contracción de los músculos a través de nuestro cerebro, que permiten mover un mayor porcentaje de masa muscular que en un entrenamiento convencional. La intensidad se debe ajustar a cada individuo en función de sus cualidades físicas, su edad y sus objetivos y el entrenamiento debe estar siempre supervisado por un profesional que conozca cómo se debe usar y con qué intensidad.

No todas las personas pueden realizar este tipo de actividad, estando contraindicado su uso para personas con cáncer y personas que sufren cardiopatías, epilepsia, que tienen marcapasos, problemas de circulación, hernias de abdomen o inguinales, perturbaciones neurológicas, tendencia a sangrar, enfermedades e irritaciones de la piel, enfermedades que afecten al metabolismo muscular (como diabetes o hipertensión), niveles altos de ácido úrico, alteraciones metabólicas, patologías inflamatorias (artritis o artrosis), así como cualquier miopatía que facilite el daño muscular.

Además, también está contraindicado para embarazadas, después del parto (durante seis meses si es parto vaginal con episiotomía y durante nueve meses si se ha sufrido una cesárea) así como durante el periodo de lactancia.

Este es un método revolucionario porque permite ponerse en forma de manera más rápida y eficaz, que promete resultados con una sesión de unos 25 minutos cada semana. Es una actividad indolora, aunque las primeras sesiones puedan causar impresión al ser una sensación nueva. Es recomendable complementar esta actividad con algo de ejercicio aeróbico y anaeróbico para lograr los objetivos más rápido.

Hay que tener cuidado de no sobrecargar los músculos ya que podría producir lesiones musculares y no se recomienda dar más de dos sesiones de 25 minutos a la semana. Además, es importante respetar el descanso mínimo entre una sesión y otra, que deberá ser de entre 48 y 72 horas.

## **ORÍGENES**

El uso de la estimulación eléctrica se remonta al Antiguo Egipto, cuando los egipcios ya utilizaban peces que eran capaces de generar pequeñas descargas eléctricas que podían ser beneficiosas para el cuerpo humano.

Sin embargo, fueron los soviéticos los que en los años 60 emplearon la electroestimulación para preparar físicamente a los astronautas. Estas descargas eran tan fuertes que más bien recordaban a métodos de tortura. Posteriormente los atletas de la URSS también utilizaron este método. Más tarde se fue extendiendo su uso a centros de medicina deportiva y fisioterapia.

En la actualidad, el avance de la tecnología ha permitido crear máquinas y aparatos seguros para realizar este tipo de actividad, para llevar a cabo tanto en tratamientos de rehabilitación como para mejorar el rendimiento deportivo.

## **FUNCIONAMIENTO**

Antes de comenzar la sesión el usuario debe humedecer el equipamiento con agua para una correcta conducción de la corriente. Después se coloca el chaleco y los electrodos. A continuación se regula la intensidad para que las contracciones sean correctas y evitar lesiones y que produzca dolor.



**Figura 38: Usuaría durante una sesión de EMS**

Una vez preparado todo esto se procede al calentamiento y se comienza a trabajar haciendo ejercicios durante 17 minutos con pesas (con poco peso, entre 2 y 3 kilos y con el peso del cuerpo), sentadillas, flexiones, abdominales, TRX, etc.

Para finalizar se realizan 5 minutos de entrenamiento metabólico (este entrenamiento consiste en aumentar el consumo de calorías, alternando periodos de máxima intensidad con descansos entremedias) y se procede a quitarse el chaleco para realizar un buen estiramiento.

En función del objetivo del usuario y de sus capacidades se empleará una frecuencia mayor o menor. Las frecuencias bajas se emplean para lograr una relajación tanto muscular como del individuo, aumentar la circulación sanguínea y liberar endorfinas. Según se va aumentando la frecuencia se pasa de un ejercicio aeróbico (con oxígeno), pasando por una combinación de aeróbico-anaeróbico, hasta llegar a un ejercicio anaeróbico al superar los 50 hercios.

FRECUENCIA	APLICACIÓN
<b>Rango 2-4 hercios</b>	Se trata de una sesión de electroestimulación muy suave, con la que se consigue relajar el músculo, tanto en el caso de que esté sobrecargado como dolorido. Esta banda favorece la circulación sanguínea y la eliminación de sustancias tóxicas del organismo.
<b>Rango 4-8 hercios</b>	La sesión continúa siendo muy suave, pero el cuerpo también responde a esta electroestimulación. Así, el organismo genera sustancias endorfinas que contribuyen a elevar el umbral del dolor y, por lo tanto, la capacidad de resistir ante él.
<b>Rango 8-12 hercios</b>	Aunque la sesión sigue siendo bastante suave, empezamos a notar cómo el músculo se contrae cuando se aplica este rango de frecuencia. Es una especie de masaje y, por lo tanto, va acompañado de los beneficios propios de un masaje local: relajación intensa en la zona, mejora de la circulación sanguínea local y de la oxigenación muscular, así como disminución de sustancias tóxicas.
<b>Rango 12-40 hercios</b>	Con esta intensidad se activan las fibras musculares más lentas, al igual que se hace con una carrera continua suave. Se empieza, por tanto, a trabajar la capacidad aeróbica del organismo, pero sin apenas déficit de oxígeno.
<b>Rango 40-60 hercios</b>	Este rango trabaja principalmente fibras lentas intermedias, aunque puede llegar a alguna rápida, dependiendo de la amplitud. Es un paso más del rango anterior porque consigue el mismo efecto, pero ampliado: mayor resistencia muscular y mejor nivel de oxigenación.
<b>Rango 60-80 hercios</b>	Esto ya es un trabajo de fuerza y desarrollo de musculatura propiamente dicho, puesto que se activan tanto las fibras musculares intermedias como las rápidas.
<b>Rango 80-120 hercios</b>	Se activan las fibras rápidas con gran intensidad, con lo que se mejora la fuerza, la velocidad, y también una combinación de ambas.

**Tabla 14: Rango de frecuencias en función de cada tipo de aplicación**

**Fuente: Webconsultas.com**

### **APLICACIONES DE LA EMS**

La EMS se utilizaba en un comienzo con fines terapéuticos, sin embargo, sus usos se han ido incrementando.

La EMS tiene tres facetas distintas. La más conocida es la empleada como recuperadora muscular y articular después de una lesión. La segunda permite tratar y prevenir patologías del raquis, de la columna vertebral, lumbalgia y osteoporosis. También permite mejorar y prevenir la incontinencia urinaria, mejora la función sexual, aporta mejoras posturales y funcionales. La última y la faceta más desconocida es la utilizada como entrenamiento y es la que más se está explotando ahora.

Se pueden trabajar diferentes objetivos con la EMS, desde la tonificación muscular, al sistema cardiorrespiratorio, anticelulítico, pérdida de triglicéridos y tejidos adiposos, trabajo de resistencia, coordinación y equilibrio, hipertrofia, flexibilidad y elasticidad, amplitud de movimiento, reducción de la zona abdominal, etc. Será muy importante conocer los objetivos del cliente para realizar un tipo de entrenamiento u otro para poder optimizar los resultados.

### **CARACTERÍSTICAS Y CLAVES DE LA EMS**

- Tiempo: 20-25 minutos a la semana son suficientes.
- Rapidez: En poco tiempo se ven los resultados.
- Edad: de 14 años en adelante.
- Evita lesiones: es más seguro, se utiliza poco peso para hacer los ejercicios, de 2 a 3 kilos o con el propio peso del cuerpo.
- Se activa una mayor masa muscular que en un entrenamiento convencional.
- Precio: más caro que un entrenamiento convencional, de 20 a 50 euros/sesión.
- Forma física: no está recomendado para gente sedentaria ni obesa.
- Enfermedades: no recomendado para personas con cáncer, embarazadas, cardiopatías, etc.
- Sensaciones: impacta el hormigueo producido por las pequeñas descargas las primeras sesiones.
- Debe estar supervisado por profesionales que conozcan su uso y recomendaciones.
- Si no se regula bien la intensidad o el ejercicio no está supervisado por un profesional puede provocar rabdomiolisis, dañando los riñones por el exceso de sobrecarga producida.
- Coste de la maquinaria: entre 8.000 y 19.000€, incluye la máquina, un chaleco de cada talla, los electrodos y los pijamas que van debajo del chaleco.
- Es recomendable acompañar esta actividad de otros ejercicios y dieta.

## **BE-STRONG Y LA EMS**

Nuestro compromiso es siempre la calidad y lograr la mayor personalización del servicio para nuestros clientes. Por ello y porque creemos que puede ser el futuro del fitness nuestro centro ofrecerá sesiones de electroestimulación muscular fuera de cuota. En la actualidad hay cada vez más demanda de este servicio y no paran de abrirse nuevos centros para satisfacerla. Sin embargo, la mayoría de las veces estos centros están especializados y no forman parte de un gimnasio, aunque cada vez se va incorporando más este servicio a la oferta de los gimnasios.

Somos el único gimnasio de nuestra zona de influencia que ofrece este servicio y esto nos permitirá realizar ofertas y paquetes especiales a nuestros clientes, con planes de entrenamiento específicos combinando diferentes servicios. Además, aunque cada vez es más conocida esta actividad todavía hay gente que no conoce las numerosas aplicaciones de la EMS, a parte de la terapéutica. De esta forma, al incorporar este servicio a nuestra oferta puede darse a conocer entre los usuarios del gimnasio y captar una mayor clientela. Que, además, podrá producir el fenómeno boca-oreja recomendándolo de unos clientes a otros que puedan ser más escépticos o temerosos respecto a esta práctica.

Para la realización de esta actividad el centro bE-strong contará con unas instalaciones específicas en la planta superior del local. Se dispondrá de dos salas, una individual y una para sesiones en grupos reducidos y cada sala contará con todo el material necesario para la realización de los ejercicios.

Como se ha comentado en varias ocasiones, en esta actividad serán de vital importancia los monitores, que deberán tener una buena formación, debido a que un mal uso de la electroestimulación puede provocar efectos negativos sobre el usuario. En las sesiones individuales el cliente estará a solas con un monitor que le indicará y ayudará a realizar todos los ejercicios. Para ello, todos nuestros monitores de EMS recibirán un curso formativo.

En cuanto a las sesiones grupales serán de un máximo de tres personas y se recomienda que antes de poder realizar estas sesiones grupales se hayan realizado unas pocas sesiones de forma individual para aprender cómo funciona la electroestimulación. Lógicamente, estas sesiones grupales serán algo más económicas que las sesiones individuales. Aun así contarán con la atención total de un monitor que guiará los ejercicios y los planes de entrenamiento de un máximo de tres clientes.

### **8.2.1.1.4. NUTRICIÓN**

Según la UNED, Facultad de Ciencias. Nutrición y Dietética *“cuando uno habla de “alimentación y deporte”, lo primero que se le ocurre es pensar en comer lo mejor posible para así desarrollar una actividad extra sin sufrir agotamiento físico. Sin embargo, no es tan sencillo: aunque comamos un día bien, seguiremos sin ser capaces de correr los 100 metros lisos sin caer en estado de fatiga. Es más, la alimentación y el*



*deporte deben recorrer juntos un largo camino para llegar al podio o simplemente para sentirse bien. Asimismo, hay que tener en cuenta que, además de recorrer unos caminos juntos, la alimentación y el deporte deben estar relacionados. Es decir, no todos los deportes llevan asociado el mismo tipo de alimentación. Se deben hacer diferencias según una serie de características como tipo de acto deportivo, aeróbico o no, características del deportista, etc.*

*La alimentación del deportista no sólo debe nutrir las células del organismo para que éste se desarrolle y mantenga, sino que, además, debe cubrir el gasto derivado del esfuerzo extra. También, como en otros aspectos de la vida, la alimentación del deportista se ve rodeada de ciertos matices que, si bien benefician en algunos casos, son muy perjudiciales en otros”.*

En palabras de Amaya, autora del libro “Tu plan EnForma” *“la gente está obsesionada con entrenar más es mejor, y no es así; la mejor fórmula es 80% alimentación, 15% entrenamiento, y 5% descanso”*. Esta frase refleja la importancia que juega la alimentación para lograr alcanzar los objetivos personales de cada uno, que esta experta en fitness llega a valorar en un 80% del éxito. Es por eso que consideramos fundamental llevar una buena alimentación para estar en forma y sanos. Y de esta forma apostaremos por ofrecer un servicio de nutrición para que un experto haga las dietas de nuestros clientes y les ayude a tener unos hábitos de vida saludables, logrando así sus objetivos.

Este servicio puede ser el complemento perfecto a los demás servicios ofrecidos, como el entrenamiento personal o el electrofitness. También se podrán realizar dietas a clientes que no sean socios del gimnasio. Nuestro servicio de nutrición no vende productos adelgazantes, complementos o suplementos alimenticios. **El objetivo de este servicio es lograr los objetivos de cada cliente con una dieta sana, equilibrada y personalizada** y dependiendo del objetivo de cada cliente, acompañándolo de deporte o no, aunque esto siempre es recomendable.

Para este servicio contaremos con un nutricionista profesional que tenga el título universitario y a ser posible con experiencia en el sector. Este servicio se cobrará a parte de la cuota del gimnasio, aunque a mayor número de servicios contratados se hará mejor precio. Para una mayor comodidad del cliente y el nutricionista se habilitará un despacho para llevar a cabo este servicio. Este despacho estará en la planta superior del local.

Deberá existir coordinación total entre el servicio de nutrición y de entrenamiento personal o electrofitness, para que los objetivos sean comunes y se puedan optimizar los resultados. Para ello, al igual que con los demás servicios se llevará un seguimiento del cliente para ver su progresión y en caso de que sea necesario modificar las dietas o realizar ajustes en las cantidades. Al principio este seguimiento se realizará cada dos semanas y cuando se estabilicen los progresos y se conozca cómo va reaccionando el cliente a las dietas una vez al mes será suficiente. En cualquier caso, esta decisión la tomará finalmente el nutricionista, en función del paciente y sus necesidades.

## **TIPOS DE PLANES**

Este servicio, además, de cómo complemento al ejercicio para ganar musculatura o adelgazar ofrecerá varios tipos de planes personalizados para cada cliente por nuestros nutricionistas.

Se ofrecerán varios tipos de planes dependiendo de las necesidades de los clientes:

- Adelgazamiento personalizado: para adelgazar con un plan diseñado a la medida del cliente, sin que este pase hambre y sin necesidad de tomar pastillas o suplementos/complementos alimenticios.
- Deportista: para mejorar la forma física, ganar musculatura...
- Menopausia: evita aumentar de peso durante esta etapa
- Embarazadas: aprende a llevar una nutrición adecuada y rica en nutrientes para el cliente y su bebé.
- Ganar peso: ganar peso de forma saludable y a un ritmo adecuado
- Postparto: recupera tu peso antes del embarazo de forma saludable.
- Nutrición infantil: para enseñar que alimentos consumir y hacer que familias e hijos tengan una dieta sana y equilibrada.
- Diabetes: enseñar como comer para controlar la glucemia y poder tener autonomía.
- Dejar de fumar: dietas para evitar engordar al dejar de fumar y tener un mayor control sobre el peso y reducir la ansiedad.

## **PROMOCIÓN Y EVENTOS DEL SERVICIO DE NUTRICIÓN**

Dada la importancia de la nutrición y con intención de aportar nuevas ideas a los clientes para mantener su motivación llevando una alimentación saludable se organizará un día al mes un evento de cocina. Este evento consistirá en invitar a algún cocinero de un restaurante para que muestre a los socios nuevas recetas sanas y buenas para los deportistas. De esta forma se puede mostrar que hacer dieta no es únicamente comer pollo a la plancha y lechuga o arroz, sino que hay muchas formas de comer rico y sano al mismo tiempo. Este tipo de eventos serán beneficiosos para ambas partes, ya que a nosotros nos permite diferenciarnos más y aportar a los clientes un valor superior prácticamente sin coste alguno y a los restaurantes les permite publicitarse y darse a conocer.

Ya hay dos restaurantes interesados en participar en este tipo de eventos. Estos son el Restaurante del Club social y deportivo La Berzosa, situado en La Berzosa en la Calle de Río Sella número 81 y la Taberna Real, situado en Torrelodones en la Calle Real número 3.

Este tipo de evento se podría realizar sin dificultad en la zona exterior del gimnasio cuando hiciese buen tiempo. Se realizaría en las horas punta para que estuviesen el mayor número de socios posibles. Lo único que se necesitaría es un hornillo de gas y una mesa. Los demás utensilios los aportaría el restaurante, a excepción de las materias primas que habría que hablar con el restaurante para ver como lo

pagaríamos, si a medias o un mes uno y otro mes otro. En cualquier caso el gasto en materias primas sería mínimo, ya que se trata de una demostración y no se necesitaría gran cantidad de comida.

Además, para fomentar la participación de los clientes se podrían organizar concursos de recetas sanas y ricas. Como por ejemplo uno que se llamase “1001 formas de comer pollo”, que consista en mandar a la página web de bE-strong recetas sanas en las que el pollo sea el protagonista. Después se anunciarían los ganadores en la página web y en los eventos de cocina. Para incentivar la participación de los socios se podría dar algún premio, como camisetas del gimnasio, descuentos en la tarifa algún mes, un mes de nutricionista gratis o descuentos, una sesión de electrofitness gratis, una sesión de entrenamiento personal gratis, etc. Así con este tipo de concursos también podemos publicitar estos servicios fuera de cuota.

#### 8.2.1.2. SERVICIOS SECUNDARIOS

##### 8.2.1.2.1. CLASES COLECTIVAS

En el servicio del gimnasio se ofertará una amplia lista de actividades y clases colectivas, que se impartirán en las diferentes salas del centro preparadas para ello. Cada tipo de clase se ofertará varias veces a la semana por si los clientes quieren realizar esa actividad varios días a la semana o por si un día no pueden ir que puedan asistir otro día a esa actividad. A continuación, se indican las actividades que se impartirán en bE-strong, algunas de las cuales ofrecen también otros gimnasios y otras que somos los únicos que las imparten, como CrossFit, Body weight training o el club de running.

- **Body weight training:** este tipo de entrenamiento fue tendencia en Estados Unidos el año pasado y ocupa el primer puesto en el top 20 de tendencias globales. Sin embargo, todavía no es tan conocido en España. En realidad, se trata de un entrenamiento bastante primitivo, basado en el fortalecimiento de la musculatura en el que se trabaja con el peso del propio cuerpo, de manera que no se fuerzan las articulaciones y se juega así con la gravedad. Esta nueva actividad ha causado furor en EE.UU. llegando a ser tendencia entre la gente famosa.

Ningún centro en Torreloz (ni en los municipios cercanos) lo ofrece por el momento, por lo que será un punto a nuestro favor. Además, no requerirá de maquinaria adicional, por lo que no supondrá un coste adicional en cuanto a maquinaria se refiere para el centro.

- **HIT:** El HIT (High Intensity Training) o entrenamiento de alta intensidad es un entrenamiento de los más demandados por los clientes y en el top 2 de tendencias en España por detrás del CrossFit. Está presente en casi todos los gimnasios y es una actividad imprescindible, que no podemos no ofrecer.

Consiste en la realización del máximo número de repeticiones en un tiempo determinado y este entrenamiento permite mejorar la fuerza y la resistencia cardiovascular. Está enfocado a la pérdida de grasa, ya que este método activa el metabolismo, no solo durante el entrenamiento sino también hasta una hora tras haber concluido.

Se realiza un ejercicio de cada grupo muscular por entrenamiento y es fundamental hacer repeticiones de calidad para evitar lesiones. Cada ejercicio dura 4 minutos y durante estos cuatro minutos se realizan 8 series de 30 segundos cada una. Cada serie de 30 segundos consiste en 20 de realización de repeticiones y 10 segundos de descanso.

- **CrossFit:** Este entrenamiento engloba movimientos de diferentes disciplinas y su objetivo es formar atletas polivalentes y formados en diferentes ámbitos, evitando la especialización en una disciplina en concreto. Se basa en la realización de ejercicios multiarticulares (ejercicios que abarcan varios músculos al mismo tiempo) y permite mejorar la resistencia cardiovascular y respiratoria, la resistencia muscular, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, agilidad, coordinación, equilibrio y precisión.

Dentro de esta disciplina está el llamado WOD (Work Of the Day) que es un programa de ejercicios muy variados que se debe realizar en un tiempo determinado. El CrossFit no es sólo un entrenamiento sino un estilo de vida según los usuarios que lo practican y además de fortalecer el cuerpo mejora la condición mental, ayudando a sus usuarios a superar sus limitaciones y debilidades a través del deporte.

Este entrenamiento se puede realizar de forma individual o en grupo y es recomendable adaptar el entrenamiento a cada individuo en función de sus capacidades. En el caso de las clases colectivas lo que se suele hacer es un circuito y los participantes van rotando por tiempo para realizar todos. Por lo que será un entrenamiento más genérico para todos y serán ellos mismos los que en función de sus capacidades se pongan más o menos peso. En caso de querer realizar un entrenamiento personalizado y a solas con un monitor deberá contratar el servicio de personal training.

- **Programas de salud:** del año 2014 al 2015 han aumentado los programas de salud en los gimnasios en un 400% según el Life Fitness (2016:38). En 2014 los ofrecían un 16% de los gimnasios y en 2015 un 69%. La salud es fundamental y parece que cada vez hay más conciencia de esto. Es por eso que ha aumentado de una manera tan rápida. En nuestra zona de influencia ningún gimnasio (excepto el Virgin) los ofrece, por lo que es una buena oportunidad de incorporarlos. Además, cada vez irán teniendo una mayor relevancia y demanda en Torrelodones, ya que su población irá envejeciendo poco a poco. En 6 de cada 10 centros cobran un extra por impartir estas actividades, sin embargo, nosotros los incluiremos en la tarifa del gimnasio.

- **Core:** En estas clases se realizará una rutina de ejercicios para fortalecer el core (abdominales y lumbares). Son sesiones cortas de unos 15-20 minutos pero muy intensas.
- **Pilates:** el Pilates es un conjunto de ejercicios que permite ejercitar el cuerpo y la mente, ya que gracias a su práctica aumenta la capacidad de control y concentración. Fue creado en el siglo XX, a principios de los años 20.

Es una combinación de técnicas orientales y occidentales que une la calma y la flexibilidad (parte oriental) y la fuerza y el tono muscular (parte occidental). Se utiliza en procesos de rehabilitación por su capacidad para fortalecer la espalda y prevenir y curar dolores de la misma.

El método Pilates forma parte del grupo de ejercicios anaeróbicos, es decir, aquellas actividades físicas que se realizan de forma breve y que se basan, fundamentalmente, en la fuerza.

Su objetivo principal no es la quema de calorías, sino reforzar la musculatura y aumentar el control, fuerza y flexibilidad de nuestro cuerpo. Aunque, como todo ejercicio físico, supone un aumento en el gasto energético y, por tanto, también contribuye a mantener un peso equilibrado.

Los principios fundamentales del Pilates son alineamiento, centralización, concentración, control, precisión, fluidez y respiración.

Hay dos tipos de Pilates principalmente, el Pilates que se realiza con la ayuda de máquinas y el que se realiza en el suelo. En bE-strong daremos clases de Pilates de suelo ya que el Pilates de máquina requiere una mayor inversión en máquinas y un espacio permanentemente ocupado por estas. Aunque para el Pilates de suelo también se pueden utilizar diferentes accesorios, estos son económicos, como puede ser un aro o círculo mágico, una banda elástica, un balón suizo, un bosu, etc.

- **Yoga:** se impartirán clases de yoga de una hora, un clásico que no puede faltar en los gimnasios. El yoga permite alcanzar la relajación del cuerpo y la mente, buscando la perfección espiritual, el control y dominio del cuerpo. Ayuda a mejorar la elongación y postura del cuerpo.
- **Club de running:** el running está de moda y las cifras que se manejan son realmente elevadas, “el running mueve en España cerca de 300 millones al año según la firma de estudios de mercado NPD Group. Tal es el ‘boom’ del running que el 40% de los artículos deportivos que se venden están relacionados con el running” según el periódico el Economista en su artículo “Así son las cifras del running”. Cada vez hay más gente que sale a correr en sus ratos libres y especialmente en Torreldones y sus municipios cercanos, que al estar rodeados de naturaleza permite a su población evadirse más fácilmente y correr sin tener que preocuparse por los coches o pasos de peatones. Según el

periódico El Economista incluso un portavoz de Adidas se atrevía hace poco a diagnosticar que “ahora nos encontramos al 21% de la participación que habrá en 2020. Esto no ha hecho más que empezar”. Y va más allá al sugerir que “las carreras populares serán en el futuro el soporte financiero del atletismo”.

Lógicamente no hace falta apuntarse a un gimnasio para ir a correr, sin embargo, el ofertar este servicio puede mejorar nuestra imagen y ayudar a que a la gente que no le gusta el running se aficiona y salga a correr en grupo. La idea de esta iniciativa no es solo salir a correr sino hacerlo con más gente y fomentar las relaciones entre personas. Hay gente a la que le cuesta mucho correr, ya sea por pereza o porque se cansan rápido, pero con este método se animan más y se pueden apoyar unos a otros para continuar corriendo. Todo esto estará supervisado por uno o dos entrenadores en función de la demanda que se tenga y la actividad se realizará al aire libre dentro del municipio de Torrelodones. Dependiendo de la cantidad de clientes interesados en esta actividad se podrán crear grupos dependiendo del nivel, para que las clases sean más productivas.

Esta actividad en principio no se realizará todos los días sino más bien estará orientada a los fines de semanas, que será cuando la clientela tenga más ratos libres. En cualquier caso, según se vayan apuntando los socios se verá la disponibilidad y preferencias de la mayoría para organizar los grupos. No se cobrará ningún extra por la realización de esta actividad, que estará incluida en la tarifa del gimnasio.

- **Dance:** se impartirán clases de baile amenas y dinámicas con la música más moderna. Se bailarán varios estilos. Se realizará un tipo de baile para ejercitar el cuerpo y moverse a la vez que se divierten los socios, una manera estupenda de quemar calorías.
- **BodyPump:** fue creado en 1991 por Phillip Mills. Sus clases tienen una duración de 60 minutos y se realizan ejercicios repartidos por grupo muscular. Cada clase contiene 8 canciones y durante cada una se entrena un grupo muscular. Además hay otra canción para calentar y otra al final para relajar y estirar.

El material empleado son discos, una barra y un banco y el peso que se utiliza depende del ejercicio y de las cualidades físicas de cada uno.

Además de las clases de 60 minutos hay variaciones para clases de 45 y 30 minutos. En bE-strong se impartirán clases de una hora. Este tipo de actividad está recomendada para la mayoría de los públicos, ya que es uno mismo el que elige el peso en función de sus cualidades y objetivos. El éxito de este entrenamiento es la realización de ejercicio acompañado de música que motiva y ayuda a los participantes a realizar los ejercicios.



BodyPump permite fortalecer y ayudar a ganar musculatura, además de quemar un elevado número de calorías, unas 600 por clase, gracias al alto número de repeticiones que se realizan en una clase (unas 800).

- **Boxeo:** se impartirán clases de boxeo varios días a la semana. Para ello se instalarán varios sacos de boxeo en la misma sala en la que se hará CrossFit (habrá posibilidad de retirar los sacos para realizar otras actividades). Los sacos se pueden poner y quitar por lo que esa sala tendrá varios usos. Estas clases las impartirá un especialista.
- **Spinning:** Esta actividad suele atraer muchos clientes y es importante impartirla y que sean clases de calidad. Para la realización de spinning el gimnasio contará con una sala exclusiva para esta práctica en la planta superior.

Contaremos con 31 bicicletas de spinning de gran calidad de la marca Life Fitness. Están fabricadas con la última tecnología y disponen de una pequeña consola que proporciona información del entrenamiento, como la velocidad, distancia, cadencia, calorías, tiempo, frecuencia cardíaca y nivel de resistencia.

Estas son algunas de las actividades más importantes que se impartirán de forma colectiva, pero no serán las únicas. También se impartirán clases de Zumba, Circuit Training, TRX, etc. Se ofertará una amplia gama de clases supervisada por el experto en fitness José Martín Romanillos.

La duración normal de las clases será de una hora. Pero para los que tienen poco tiempo o quieren ir a clase como complemento de un entrenamiento en la sala de fitness, se impartirán **Clases Express** de algunas actividades, de una duración máxima de 20 minutos. De esta forma se acabarán las excusas de tener poco tiempo para entrenar.

#### 8.2.1.2.2. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Hay otros servicios que de forma individual no harían que un cliente se apuntase a nuestro gimnasio, sin embargo, varios de estos servicios secundarios que ofrece bE-strong unidos a los servicios principales sí que pueden suponer la diferencia entre que se apunten a nuestro gimnasio o al de la competencia. Son servicios secundarios que sirven de apoyo y que ofrecidos de forma conjunta pueden hacernos ganar clientes, estos servicios son:

- **Parking propio:** gracias a la gran superficie de la parcela de nuestro negocio dispondremos de una zona de parking. La zona de parcela sin edificar ocupa unos 1.600 m<sup>2</sup>, de los cuales se reservará un espacio que esté más resguardado para poder realizar entrenamientos al aire libre y alguna otra actividad. Se calcula que el parking dispondrá de unos 1.200 m<sup>2</sup>, espacio bastante amplio para poder aparcar. Además, tendrá unas cubiertas para proteger a los vehículos del sol y la lluvia, que ya tenía el anterior local al tratarse de un

concesionario de vehículos. Parte de las plazas de aparcamiento se reservarán a los trabajadores. Este servicio aporta comodidad a los clientes y les hace sentirse más exclusivos al solo poder aparcar ahí los clientes del gimnasio.

- **Wifi y televisión:** según Anna. (2015:24) *“la tecnología de fitness permite añadir capas de servicio y valor a los centros deportivos, mejorando y enriqueciendo la experiencia de uso de las instalaciones y equipos”*. Nuestro competidor Rockgym sí que ofrece wifi gratuito a los socios, pero no tiene televisiones. El 29% de los socios consideran el wifi como el servicio más valorado (logrando el porcentaje más alto) y el 17% considera la televisión como el más importante.
- **Zona de relax:** el gimnasio tendrá una zona de relax con sofás para que los clientes puedan descansar y charlar con los monitores o compañeros de forma distendida. Esta zona contará con máquinas expendedoras de bebidas y comida para que los clientes puedan tomar algo en caso de desearlo. En nuestro centro también hay tiempo para el descanso.
- **Fuente de agua:** puede parecer una tontería o algo obvio este punto, sin embargo, nuestro principal competidor de Torre Lodones, Rockgym, no tiene fuente en sus instalaciones. Parece lógico que un gimnasio tenga una o varias fuentes, ya que la hidratación durante la práctica de ejercicio es vital. Pero nuestro competidor al realizar la reforma no se dio cuenta de este detalle y ahora es demasiado tarde, ya que debería de volver a levantar el suelo para poder instalarla y conectarse al suministro de agua. Sus clientes le han pedido que instale una, pero se han limitado a invitar a los clientes a traerse una botella y llenarla en los baños. Un detalle que marca que puede marcar diferencias...

#### 8.2.1.3. HORARIOS

Horario gimnasio y entrenamientos personales:

- De lunes a viernes de 7:30 a 23:30 h
- Sábados, domingos y festivos de 9:00 a 21:00 h

Horario nutricionista:

- De lunes a viernes de 09:00 a 13:00h y de 17:00 a 21:00h

Horario EMS:

- De lunes a viernes de 09:00 a 22:00h
- Sábados de 9:00 a 15h

El gimnasio tendrá un horario amplio para que sus clientes puedan acudir a la hora que les venga mejor. El horario entre semana será el más amplio, abriendo pronto para los clientes que más madrugan y que quieren entrenar antes de ir a trabajar o bien porque

trabajan por la tarde. Cerrará a las 23:30 para que los clientes puedan ir después del trabajo o realizar sus actividades.

Los sábados, domingos y festivos abre a las 9 y cierra a las 21. El fin de semana tendremos un horario más amplio que el Rockgym, que los domingos cierra a las 15h.

Los clientes del gimnasio no tendrán limitaciones de horarios y podrán acudir al local a cualquier hora (dentro de su horario de apertura), de esta forma se quiere dar libertad a los clientes para ir cuando mejor les venga sin tener que preocuparse de ir a una hora en concreto. En el gimnasio Virgin, por ejemplo, tienen diferentes tarifas en función del turno en el que vayan los clientes, esto permite regular más su tránsito. Ofrecen una tarifa un poco más barata para clientes que sólo puedan asistir por la mañana y otra algo más cara que les permite ir todo el día. Sin embargo, pone limitaciones a los clientes y queremos evitar esto, por lo que nosotros tendremos una tarifa única que les permitirá ir a cualquier hora sin ningún tipo de limitación.

En cuanto a los entrenamientos personales se podrán solicitar a cualquier hora durante el horario de apertura del gimnasio.

### 8.2.2. FIJACIÓN DEL PRECIO

Para la fijación de nuestros precios hemos tenido en cuenta las siguientes consideraciones que menciona Flipo. (1989) para la prestación de servicios. En primer lugar, menciona un *“nivel cuantitativo”* según el cual *“en los servicios se practican los descuentos sobre cantidades, pero seguramente en proporciones más importantes”* que en otros sectores distintos al de servicios, poniendo como ejemplo los abonos a espectáculos deportivos, culturales o recreativos, lo que en nuestro caso podrían ser los precios de los abonos, que irán disminuyendo según aumente el número de meses contratados. En segundo lugar, se refiere a un *“nivel cualitativo”*, que *“se trata del nivel técnico de la prestación percibido claramente por el cliente”*, es decir, se refiere a una diferenciación sobre el criterio de calidad percibida (como en nuestro caso serán los entrenamientos personales prestados por personal especializado). Y en último lugar, un *“nivel de diversidad de los servicios”*, según el cual *“la política de precios tiene que ser flexible, y normalmente el hecho de comprar un conjunto de servicios en lugar de uno solo, ofrece al comprador unos descuentos proporcionales”*, como en nuestro caso sucederá con los paquetes que engloban varios servicios.

Además, para realizar la fijación del precio de los distintos servicios hemos estudiado los servicios y precios que ofrece la competencia. En nuestro caso, pensábamos que el precio lo debíamos fijar según los precios de la competencia, pues los clientes estudiarán las distintas posibilidades que se les ofrezcan y debemos estar bien posicionados y tener un buen precio respecto a nuestros competidores. Esto no quiere decir que tengamos que ser más baratos que ellos, ya que los servicios que ofreceremos también influirán en las diferentes tarifas y ofertas.

Creemos que hemos fijado unos precios muy competitivos y que atraerán un gran número de clientes. En los apartados siguientes se muestran los precios de los servicios con y sin I.V.A.

#### 8.2.2.1. TARIFAS DEL GIMNASIO

El precio fijado para el servicio del gimnasio incluye el acceso a las salas de cardio y fitness, a la sala exterior del gimnasio y acceso ilimitado a las clases colectivas.

Consideramos que el valor percibido de bE-strong por los clientes será superior que el del Rockgym. En primer lugar, por los servicios que ofrecemos, en segundo lugar, por nuestras instalaciones, y en tercer lugar porque lo pueden adquirir por un precio prácticamente igual que el del Rockgym, y dependiendo de la tarifa que contraten hasta más barato y adquiriendo sesiones gratuitas de EMS y/o con nuestro nutricionista.

Por ello, confiamos en que estas tarifas puedan atraer un gran número de clientes y lograr que estén satisfechos con los servicios contratados y la calidad de los mismos.

Actualmente, el Rockgym únicamente tiene dos tarifas, una trimestral de 149,70€ y una anual de 475€. Para la tarifa de 3 meses hacen un cobro extra de 49,9€ por la matrícula y 10€ la tarjeta (I.V.A. incluido). Para la anual únicamente cobran los 10€ de la tarjeta.

En nuestro caso, hemos decidido dar más libertad a los clientes y para ello ofrecemos 5 tarifas diferentes para el servicio del gimnasio. De este modo, serán los clientes los que elijan cual les viene mejor en función de sus necesidades.

Las tarifas para el gimnasio van disminuyendo según va aumentando el número de meses contratados. El objetivo es que los clientes contraten el mayor número de meses, pues esto nos hace retenerlos durante más tiempo. Además, el ir bajando las tarifas según aumenta el número de meses contratados también nos permite fidelizar clientes, teniendo más contentos a nuestros clientes más fieles.

Además, se ha creado la posibilidad de que un cliente que entre semana no pueda acudir al gimnasio pueda contratar una tarifa más económica, que le permita únicamente acudir los fines de semana y los días que son festivo.

El precio mensual del gimnasio según los meses contratados quedaría de la siguiente forma:

- 1 mes: 55€/mes (I.V.A incluido)
- 3 meses: 50€/mes (I.V.A incluido)
- 6 meses: 45€/mes (I.V.A incluido)
- 1 año: 40€/mes (I.V.A incluido)
- Fines de Semana: 24,90€/mes (I.V.A incluido)

En las tarifas de 1 y 3 meses, por ser las que menos meses contratan se cobra una matrícula. La función de la matrícula es aumentar los beneficios del gimnasio e intentar impulsar la contratación de las tarifas de 6 meses y 1 año. También nos permite retener más tiempo a los clientes, ya que si abandonan el gimnasio y luego vuelven se les volverá a cobrar la matrícula. De este modo, les logramos retener durante más tiempo.

Para hacer más atractivas las tarifas de 6 meses y 1 año y fidelizar a los clientes regalaremos sesiones de EMS y consultas con el nutricionista. Para los que contraten 6 meses les incluiremos 3 consultas con el nutricionista y para los que contraten un año también les regalaremos 4 sesiones de EMS.

El incluir las consultas con el nutricionista no nos supone ningún coste adicional, ya que el nutricionista tiene un sueldo fijo. Sin embargo, nos permite aumentar el valor de las tarifas y tener contentos a nuestros clientes. Tres consultas con el nutricionista son las suficientes para que le haga una dieta personalizada al cliente (ya que es en la tercera consulta cuando el nutricionista le entrega y explica la dieta, como se explica en el punto 6.3.4). Y podremos incrementar nuestros beneficios en caso de que el cliente quiera que el nutricionista realice el seguimiento de su evolución. Cada sesión de seguimiento tiene un coste de 30€ y con una al mes cuando la evolución del cliente se estabilice será suficiente.

El incluir sesiones de EMS para los clientes que contraten un año, tampoco supondrá un sobre coste de personal, ya que los monitores de EMS trabajan unas horas fijas. Estos clientes van a estar un año con nosotros y si prueban el servicio y les gusta la experiencia es muy probable que acaben contratando más sesiones, aumentando más nuestros beneficios y la satisfacción de los mismos.

El cobro de las tarifas se hará en un único pago al comienzo del contrato y se podrá pagar con tarjeta o en efectivo. Para futuros pagos, se podrá domiciliar el cobro de la tarifa contratada o seguir pagándola en efectivo o tarjeta. En esos futuros pagos ya no se pagaría ni pulsera ni matrícula (que sólo se pagan una vez), únicamente las mensualidades del gimnasio.

A todos los clientes que contraten el servicio del gimnasio se les entregará una pulsera que les permitirá acceder al local. Hemos pensado que era mejor entregar pulseras que tarjetas, ya que la pulsera se la puede poner el cliente en la muñeca y es más cómodo que tener que usar la tarjeta. Además, consideramos que aporta más valor a nuestro negocio y puede darnos publicidad y crear imagen de marca cuando los clientes la lleven puesta.

La pulsera se venderá por 15€ a los clientes que contraten 1, 3 o 6 meses y se regalará a los que contraten 1 año. Es una forma de obtener un beneficio extra, al igual que hacen en la mayoría de gimnasios. Esta pulsera únicamente se cobrará una vez.

TARIFAS GIMNASIO		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>1 mes</b>	55€/mes + 60€ Matricula + 15 Pulsera	45,45€/mes + 49,58€ Matrícula + 12,39€ Pulsera
<b>3 meses</b>	150€/3meses + 30€ Matrícula + 15 Pulsera	123,96€/3 meses + 24,79 Matrícula + 12,39€ Pulsera
<b>6 meses</b>	270€/6 meses + 15€ Pulsera + 3 Consultas de Nutrición	223,14€/6 meses 12,39€ Pulsera + 3 Consultas de Nutrición
<b>Anual</b>	480€/anuales + 4 sesiones de EMS + 3 Consultas de Nutrición	396,69€/anuales + 4 sesiones de EMS + 3 Consultas de Nutrición
<b>Fines de Semanas</b>	24,90€/mes + 24,90€ Matrícula + 15€ Pulsera	20,57€/mes + 20,57€ Matrícula + 12,39€ Pulsera
<b>Baja temporal</b>	15€/mes	12,39€/mes

Tabla 15: Tarifa del gimnasio

La oferta de “baja temporal” lo que permite es que el cliente pause su tarifa en caso de que este se fuese fuera de Madrid o no pudiese asistir al gimnasio durante un tiempo. De esta forma pagando 15€/mes no perderá la tarifa que este tenga contratada, no teniendo que pagar la matricula cuando volviese y no deberá pagar la mensualidad correspondiente a ese mes. El número máximo de meses de baja temporal al año es de dos.

#### 8.2.2.2. TARIFAS DE ENTRENAMIENTO PERSONAL

Para el servicio de entrenamiento personal hemos decidido ofertar las sesiones individuales a 25€ (I.V.A. incluido), es decir, al mismo precio que las ofrece el Rockgym. Sin embargo, en bE-strong ofrecemos un paquete de 10 sesiones por 200€ (I.V.A. incluido), saliendo cada sesión por 20€.

Gracias a este paquete ofrecemos un precio inferior que nuestro principal competidor y, además, es importante destacar que en bE-strong nuestros clientes disponen de una sala de entrenamiento exclusiva para personal training, otorgando más intimidad a estos clientes y evitando que en caso de que el gimnasio este muy lleno tengan que esperar. También tendrán derecho a utilizar el resto de salas del gimnasio.

También hay que recordar que en bE-strong contrataremos a autónomos para que impartan las sesiones de entrenamiento personal. El objetivo de esta maniobra es ofrecer a nuestros clientes un monitor con una preparación más específica según el objetivo que tengan, ya sea ganar masa muscular, rehabilitación, preparación para unas oposiciones...



También ofreceremos en bE-strong sesiones de entrenamiento personal para grupos reducidos de hasta 4 personas como máximo. Hemos decidido poner un precio más económico al tratarse de clases en grupos, para aquellas personas que no puedan o quieran gastarse mucho más dinero, pero que si estén interesadas en realizar un entrenamiento dirigido de forma más personalizada y amena al realizarse con más personas. Ofreceremos dos paquetes, uno de una sesión a la semana y otro de dos sesiones a la semana. En el caso de las sesiones en grupo reducido son paquetes mensuales.

Requisitos: para poder contratar el servicio de entrenamiento personal es obligatorio tener contratado el servicio del gimnasio.

TARIFA ENTRENAMIENTO PERSONAL		
INDIVIDUAL		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
1 Sesión	25€/sesión	20,66€/sesión
10 Sesiones	200€/10 sesiones	165,28€/10 sesiones
GRUPOS REDUCIDOS (3 PERSONAS MÁX.)		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
1 Sesión por semana	40€/mes	33,05€/mes
2 Sesiones por semana	55€/mes	45,45€/mes

Tabla 16: Tarifa de entrenamiento personal

#### 8.2.2.3. TARIFAS DE EMS

En el caso de las sesiones de electroestimulación nos hemos posicionado entre el Electrobody Center y Future Fit. Ofreceremos unas tarifas un poco más económicas que el Electrobody Center con el objetivo de intentar atraer más clientela.

El alquiler del body cuesta 3€ la sesión. Pero lo normal es que cada cliente compre el suyo, ya que sale más barato a largo plazo que alquilarlo y es un elemento más personal. Por cada body que vendamos sacaremos 9€ de beneficio (a nosotros nos cuesta 16€ cada body si compramos 150). Vendemos los body por 5€ menos que el Electrobody Center.

Ofreceremos 1 o 2 sesiones por semana por 94,90€/mes y 169,90€/mes respectivamente. Al contratar 2 sesiones hay una clara disminución del precio para fomentar su contratación.

También se puede adquirir un paquete de 10 sesiones para gastar cuando se quiera por 249€. Este bono puede ser compartido por varias personas en caso de que así lo deseen. Sin embargo, el paquete mensual no se puede compartir.

En cuanto a los precios para las sesiones de EMS en grupos reducidos, de hasta tres personas, salen más económicos. Una sesión a la semana saldría por 69,90€/mes y dos sesiones a la semana por 119,90€/mes (I.V.A. incluido)

TARIFAS EMS		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>Primera Sesión</b>	-	-
<b>Alquiler Body</b>	3€/sesión	2,47€/sesión
<b>Venta Body</b>	25 €	20,66 €
SESIONES INDIVIDUALES		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>1 Mes (1 sesión por semana)</b>	94,90€/mes	78,42€/mes
<b>1 Mes (2 sesiones por semana)</b>	169,90€/mes	140,41€/mes
<b>10 sesiones individuales</b>	249€/10 sesiones	205,78€/10 sesiones
SESIONES EN GRUPOS REDUCIDOS (3 PERSONAS MÁX.)		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>1 sesión por semana</b>	69,90€/mes	57,76€/mes
<b>2 sesiones por semana</b>	119,9€/mes	99,09€/mes

Tabla 17: Tarifa de EMS

#### 8.2.2.4. TARIFAS NUTRICIONISTA

Para el servicio del nutricionista decidimos no cobrar nada por la primera consulta al ser una consulta informativa, en la que el cliente nos explicará el tipo de plan que quiere hacer y sus objetivos. Nuestro nutricionista le explicará el procedimiento a seguir y cómo será el proceso.

La segunda consulta al tener una mayor duración costará 40€. En esta sesión el nutricionista se interesa por los hábitos del cliente y le hace un pequeño cuestionario. También tomará bastantes medidas para poder diseñarle la dieta y poder comparar resultados en el futuro.

Las siguientes consultas al tener una duración inferior y para hacerlas más económicas costarán 30€ cada una.

Lo normal es que un cliente contrate 4 sesiones el primer mes, pero esto puede variar dependiendo del perfil de cada uno:

- 1 Consulta informativa: gratuita
- 1 Consulta de entrevista y mediciones: 40€
- 2 Consultas de seguimiento el primer mes para ver la evolución del paciente cada 15 días: 60€

En los siguientes meses se irán distanciando las consultas de seguimiento, realizando una al mes, con un coste de 30€ únicamente. Por lo tanto, el primer mes vendría a costar unos 100€ y los meses siguientes 30€. Pero estas cifras pueden variar de unos clientes a otros.

Creemos que son precios bastante económicos y competitivos, no siendo ni el estudio de nutrición más caro ni el más barato de las clínicas analizadas en el punto 8.1.1.4. del proyecto.

TARIFA NUTRICIONISTA		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
Consulta informativa	-	-
Segunda Consulta	40 €	33,05 €
Consultas de seguimiento	30 €	24,79 €

Tabla 18: Tarifa nutricionista

#### 8.2.2.5. PAQUETES bE-STRONG

Unos de los puntos fuertes de nuestro negocio van a ser los “**Paquetes bE-strong**”. El ofrecer varios servicios nos va a permitir hacer paquetes que nos van a diferenciar totalmente de la competencia, ya que no pueden competir contra nosotros al no ofrecer tantos servicios.

La ventaja de estos paquetes es que permiten contratar varios de nuestros servicios a un precio más económico que si se contratan por separado y todos ellos en un único centro. Hemos diseñado dos paquetes para los dos tipos de clientes interesados que podemos tener.

En bE-strong estamos convencidos de que estos dos paquetes tendrán gran éxito por combinar varios servicios personalizados y de calidad a un precio muy económico.

#### PAQUETE 3 MESES EMS

El “**Paquete Be-Electric**” está pensado para los clientes que acuden al gimnasio a entrenar y quieren complementarlo con sesiones de EMS y de nutrición para lograr sus objetivos en el menor tiempo posible gracias a la ayuda de nuestros profesionales.

Este paquete ofrece una clase de EMS a la semana, el servicio del gimnasio al 50% (el descuento se realiza sobre el precio de 1 mes), la pulsera por 15€, 3 consultas gratuitas con el nutricionista y no se cobra matrícula. En caso de tener pulsera esta no se cobrará. El paquete tiene una permanencia con nosotros de tres meses, por lo que nos permite tener retenidos a los clientes más tiempo y fidelizarlos a través de estos paquetes tan completos y competitivos.

El paquete está valorado en 549,70€/3 meses (con I.V.A.), sin embargo, al comprarlo de forma conjunta sale por 382,2€/3 meses. Es decir, el cliente se ahorra 167,4€.

### **PAQUETE 3 MESES PERSONAL TRAINING**

El “**Paquete Be-Fit**” está pensado para los clientes que van al gimnasio y que quieren complementar su entrenamiento de la mano de un profesional del fitness y de la nutrición para optimizar sus esfuerzos y su tiempo.

Este paquete tiene una permanencia de 3 meses y ofrece 2 sesiones de entrenamiento personal a la semana, el servicio del gimnasio al 50% (el descuento se realiza sobre el precio de 1 mes) y le regalamos 3 consultas con nuestro nutricionista, la pulsera y la matrícula.

Cada mes más o menos se darán 8 sesiones de entrenamiento personal, por lo que cada sesión le saldría al cliente por 20€ (160€/8 sesiones) en vez de 25€. En caso de que el cliente quisiera dar más sesiones de entrenamiento personal a la semana podría contratar el paquete de 10 sesiones o sesiones sueltas.

El paquete está valorado en 865€, sin embargo, al comprarlo de forma conjunta le cuesta 562,5€. El cliente se ahorra 302,5€.

<b>PAQUETES bE-STRONG</b>		
	<b>I.V.A Incluido</b>	<b>Sin I.V.A.</b>
<b>Paquete bE-Electric: 1</b> Sesión de EMS/semana + 50% Gimnasio + 3 Consultas Nutrición	EMS 94,90€/mes (x3) + 27,5€/mes (x3) + 15€ pulsera + 3 Consultas de nutrición= 382,2€/3 meses	78,42 €/mes (x3) + 22,72€/mes (x3) + 12,39€ Pulsera + 3 Consultas de nutrición = 315,86€/3 meses
<b>Paquete Be-Fit: 2</b> sesiones de Personal Training/semana + 50% Gimnasio + 3 Consultas Nutrición	PT 160€/mes (x3) + Gimnasio 27,5€/mes (x3) + 3 Consultas de Nutrición= 562,5€/3 meses	PT 132,23€/mes (x3) + Gimnasio 22,72€/mes (x3) + 3 Consultas de Nutrición= 464,87€/3 meses

**Tabla 19: Tarifa paquetes bE-strong**

## **8.2.3. PUNTO DE VENTA**

### **8.2.3.1. PAGO**

El punto de venta del negocio estará en el gimnasio. Serán los socios y los recepcionistas los que cobren las tarifas de cada servicio al contratarlo por primera vez. El primer pago se hará en efectivo o con tarjeta. Después se podrán domiciliar los cobros para los meses consecutivos para facilitar al cliente los trámites.

Las tarifas que sean de carácter temporal se cobrarán a principios del periodo correspondiente, como el gimnasio o la EMS.

Las sesiones de entrenamiento personal se pasarán automáticamente por domiciliación bancaria a principio del mes siguiente junto con la mensualidad del gimnasio (en su caso) para evitar que el cliente tenga que pagar cada vez que contrate una sesión. De esta forma para una mayor comodidad se realizará todo el cobro en un solo pago.

En el caso de los entrenamientos personales consideramos que el riesgo de impago es bajo dado que generalmente este tipo de clientes son asiduos del gimnasio, se cobra por domiciliación bancaria y su perfil económico es alto como para no abonar el importe correspondiente. No obstante, por prudencia, dotaremos una provisión por insolvencias del 5% del saldo de clientes por este servicio.

Por el contrario, para el servicio de nutrición como no es necesario estar abonado al gimnasio u otro servicio el cobro de las consultas se realizará en el momento de la prestación del servicio dado que el riesgo de impago podría ser elevado. Además, no tiene sentido domiciliar este servicio dado que puede ser un cliente no habitual o por un periodo corto de tiempo.

#### 8.2.3.2. RESERVAS

Aunque la única forma de pagar un servicio es acudiendo a la recepción del local y pagando allí o mediante domiciliación bancaria, se podrán reservar sesiones para el servicio de EMS y entrenamiento personal a través de nuestra página web, por teléfono llamando a la recepción, acudiendo al local o fijando la próxima sesión con los monitores directamente.

De esta forma facilitaremos las gestiones a los clientes para que puedan hacer sus reservas desde cualquier sitio y a cualquier hora. Para los entrenamientos personales se debe reservar por los menos con 24 horas de antelación, debido a que tenemos que llamar al monitor al ser autónomo. Para el resto de actividades no será necesario avisar con más de 1 hora de antelación ya que los monitores estarán en el local.

La web informará de las horas a las que se puede reservar y de las que ya están reservadas. De este modo facilitaremos la gestión y organización de las reservas. Para poder hacer la reserva habrá que crearse una cuenta la primera vez que se vaya a acceder. Después bastará con introducir un usuario y una contraseña.

En el caso del servicio de nutrición las reservas se realizarán con el nutricionista al finalizar la consulta, ya que será él el que fije la fecha de la próxima consulta en función de la evolución que pueda tener cada cliente.

#### 8.2.4. PROMOCIÓN

##### 8.2.4.1. PROMOCIONES APERTURA bE-STRONG

Esta promoción especial de apertura del negocio se realizará desde dos semanas antes de la apertura del negocio y hasta un mes después de la apertura. Es decir, tendrá una duración de mes y medio aproximadamente. La tarifa contratada se mantendrá durante el tiempo que estén con nosotros, hasta que se diesen de baja perdiendo esta tarifa en caso de que quisiesen volver de nuevo con nosotros más tarde.

El objetivo es atraer el mayor número de clientes posibles para comenzar a tener ingresos desde el primer día y para promocionar el gimnasio y sus servicios, dándonos a conocer.

El descuento/regalo será mayor cuanto más tiempo se contrate. No se cobrará matrícula a ninguna mensualidad. A los que contraten 6 meses se les regalará una camiseta de bE-strong y a los que contraten un año, la camiseta y una sudadera bE-strong. Nos permitirá fidelizar a los clientes y crear marca. Además, estaremos haciendo publicidad de nuestro negocio indirectamente.

Eliminaremos la tarifa de 3 meses durante esta promoción para fomentar que los clientes nuevos se apunten más tiempo y perciban un mayor descuento al pasar de contratar 1 mes a 6 meses, al no estar la promoción de 3 meses.

La tarifa de 1 mes se mantendrá, ya que si únicamente tenemos la de 6 meses y año perderemos muchos posibles clientes. Habrá un porcentaje alto de los primeros clientes que se apunten que quieran probarlo y no contratarán más de un mes, por lo que no quitaremos esta oferta.

TARIFA PROMOCIÓN GIMNASIO		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>1 mes</b>	45€/mes + 15 Pulsera	37.19€/mes + 12,40€ Pulsera
<b>6 meses</b>	240€/6 meses + 3 Consultas de Nutrición + Camiseta bE-strong	198,35€/6 meses + 3 Consultas de Nutrición + Camiseta bE-strong
<b>Anual</b>	400€/anuales + 4 sesiones de EMS + 3 Consultas de Nutrición + Camiseta bE-strong + Sudadera bE-strong	330,58€/anuales + 4 sesiones de EMS + 3 Consultas de Nutrición + Camiseta bE-strong + Sudadera bE-strong
<b>Fines de Semanas</b>	19,90€/mes + 15€ Pulsera	16,45€/mes + 12,40€ Pulsera

Tabla 20: Promoción apertura del gimnasio



El servicio al que más clientela nos interesa atraer es al del gimnasio, ya que es el que más público contratará y el que más beneficios nos reportará. Además, es importante que haya clientes en el gimnasio, ya que la clientela atrae más clientela. Si el gimnasio está medio vacío vendrá menos gente por la imagen que se crearán. Por ello, nos interesa atraer el mayor público posible a este servicio, porque promoverá la contratación de este y de los demás servicios en consecuencia.

Las tarifas del nutricionista, EMS y sesiones de entrenamiento personal tendrán un 20% de descuento (el primer mes exclusivamente). Este descuento no se aplicará ni al alquiler del body de EMS ni a su precio de venta, que mantendrán sus precios fijos. Para el resto de actividades y ofertas de los servicios mencionados se aplicará un 20% de descuento.

Los paquetes especiales de bE-strong no tendrán ningún descuento ya que tienen precios muy competitivos. Si un nuevo producto/servicio de calidad se vende muy barato puede crear confusión en el cliente al pensar que realmente no tiene una buena calidad o que el precio base no es real, posicionándonos de forma incorrecta.

TARIFA ENTRENAMIENTO PERSONAL		
INDIVIDUAL		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>1 Sesión</b>	20€/sesión	16,53€/sesión
<b>10 Sesiones</b>	160€/10 sesiones	132,23€/10 sesiones
GRUPOS REDUCIDOS (3 PERSONAS MÁX.)		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>1 Sesión por semana</b>	32€/mes	26,44€/mes
<b>2 Sesiones por semana</b>	44€/mes	36,36€/mes

Tabla 21: Promoción 20% de descuento Entrenamiento Personal

TARIFA NUTRICIONISTA		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>Consulta informativa</b>	-	-
<b>Segunda Consulta</b>	32 €	26,45 €
<b>Consultas de seguimiento</b>	24 €	19,83 €

Tabla 22: Promoción 20% de descuento Nutricionista

TARIFAS EMS		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>Primera Sesión</b>	-	-
<b>Alquiler Body</b>	3€/sesión	2,48€/sesión
<b>Venta Body</b>	25 €	20,66 €
SESIONES INDIVIDUALES		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>1 Mes (1 sesión por semana)</b>	75,92€/mes	62,74€/mes
<b>1 Mes (2 sesiones por semana)</b>	135,92€/mes	112,33€/mes
<b>10 sesiones individuales</b>	199,2€/10 sesiones	164,63€/10 sesiones
SESIONES EN GRUPOS REDUCIDOS (3 PERSONAS MÁX.)		
	I.V.A Incluido	Sin I.V.A.
<b>1 sesión por semana</b>	55,92€/mes	46,21€/mes
<b>2 sesiones por semana</b>	95,92€/mes	79,27€/mes

Tabla 23: Promoción 20% de descuento EMS

#### 8.2.4.2. COLECTIVOS

Cuando hablamos de colectivos nos referimos a grupos de personas, como, por ejemplo, a los empleados de una empresa en concreto. En este caso, se podrían hacer ofertas especiales a los trabajadores de las empresas.

Se hablaría con una empresa y se le comunicaría que estaríamos dispuestos a hacerle un descuento a sus empleados si se apunta un número mínimo de personas de forma conjunta. A la empresa le interesaría comunicarlo a sus empleados, pues es una forma de tenerles contentos, ya que recibirán descuentos gracias a trabajar en su empresa y, además, es muy recomendable que hagan deporte porque según multitud de estudios las personas rinden más en su trabajo o los estudios cuando practican ejercicio.

Esta promoción podría ser la siguiente: 3 meses de gimnasio: 120€/3 meses + camiseta bE-strong.

Se les estaría haciendo 30€ de descuento en las mensualidades y no se les cobraría matrícula ni pulsera. Logrando un descuento total de 75€. Se les haría ofertas de 3 meses como mínimo para tenerles retenidos más tiempo y se les regalaría una camiseta bE-strong de merchandising para publicitar el gimnasio y fidelizar clientes.

Esta oferta se realizaría en caso de que se apuntase un número mínimo de clientes, para que la rentabilidad fuera mayor. Por ejemplo, 5-10 personas mínimo.

### 8.2.4.3. PUBLICIDAD

Al tratarse de un negocio que ofrece un servicio en una zona concreta (Torrelodones) lo ideal será publicitarse en Torrelodones y sus municipios cercanos, para que sus habitantes conozcan nuestros servicios. Al no disponer de un presupuesto para publicidad alto consideramos que las vías más eficaces de publicidad serán las siguientes:

- Reparto de folletos en la entrada de centros comerciales, en la calle, en coches, buzoneo, etc. Cada año se imprimirán 5.000 flyers de promoción que nosotros mismos nos encargaremos de distribuir. La impresión de estos costará 29,40€ (sin I.V.A).
- A través de nuestra página web, colgando ofertas, videos de las clases, sorteos, concursos, promociones, etc.
- Redes sociales como Facebook, Youtube, Instagram, Twitter para dar a conocer nuestros servicios, instalaciones, promociones, concursos, eventos, sorteos, etc.
- Publicidad en la revista local del municipio de Torrelodones y Hoyo de Manzanares. En concreto *“insertar un anuncio en el interior a página completa cuesta 515€ (con I.V.A)”* según la página web oficial del Ayuntamiento de Torrelodones. El primer año haremos 5 anuncios para promocionar el gimnasio y darlo a conocer entre sus ciudadanos y los demás años 3 anuncios, uno cada cuatrimestre.
- Realización de actividades deportivas o clases en la calle en zonas donde normalmente se concentre más gente para darnos a conocer y atraer público. Para esto habría que pedir permiso al ayuntamiento previamente.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1. INGRESOS

#### 9.1.1. PREVISIÓN DE VENTAS

##### 9.1.1.1. PREVISIÓN DE VENTAS DE ABONOS DEL GIMNASIO

Para realizar la previsión de las ventas de cada año nos hemos basado en el punto 8.1.3. Estudio de la demanda. En este estudio se estimó que el servicio de gimnasio tendría unos 2.300-2.400 abonados una vez que se estabilizase la demanda (a los 9-12 meses después de comenzar la actividad).

Como ya se ha mencionado en varios puntos del proyecto, para el servicio del gimnasio se ofrecerán varias tarifas. Hay una tarifa de un mes, una de tres meses, una de seis meses, una tarifa anual y otra exclusivamente para fines de semana.

Para poder hacer una estimación aproximada de las ventas de cada año, para el número total de altas y bajas que tendrían lugar cada mes hemos asignado un

porcentaje a cada tarifa en función del éxito que pensamos que puede tener cada una entre nuestros clientes. Estos porcentajes están fijados según lo hablado con el experto en fitness Hugo Arriazu, comercial del Rockgym, de modo que serán porcentajes que se aproximen a la realidad.

Se estimó que para las **tarifas de promoción del mes de marzo y abril de 2017** los porcentajes serían los siguientes:

- Tarifa de 1 mes: 40%
- Tarifa de 6 meses: 35%
- Tarifa anual: 20%
- Tarifa Fin de semana: 5%

La tarifa que más se contratará será la mensual. Al realizar la apertura del gimnasio consideramos que los clientes preferirán probar el gimnasio y sus servicios antes de contratar una gran cantidad de meses. Una vez que nos conozcan y vean como funcionamos consideramos que la contratación de las tarifas de un mes disminuirá en favor de tarifas de mayor duración y más económicas.

Para el **resto de meses** se estimó que el porcentaje de cada tarifa sería el siguiente:

- Tarifa de 1 mes: 25%
- Tarifa de 3 meses: 30%
- Tarifa de 6 meses: 23%
- Tarifa anual: 20%
- Tarifa Fin de semana: 2%

Una vez que el gimnasio esté en funcionamiento consideramos que nuestros clientes preferirán contratar 3 meses para evitar estar pagando todos los meses y por resultar más económico que ir contratándolo mes a mes. Las tarifas de un mes y 6 meses se contratarán en una proporción similar. Por último, se considera que uno de cada cinco clientes contratará la tarifa anual por ser la que más ventajas ofrece, aunque suponga un mayor desembolso en un primer momento. La tarifa de Fin de semana será la que menos se contrate, ya que esta únicamente la contratarán personas que acudan al gimnasio el fin de semana o días festivos.

Para hacer más realista la demanda y por tanto las ventas de abonos y los flujos de clientes, se hizo una simulación mes a mes para cada año con perfil de sierra, como ocurre en la vida real. Esto quiere decir que el mayor número de altas se producirían en los meses de enero, febrero, mayo, junio, septiembre y octubre. Y que, por el contrario, en los meses de marzo, abril, julio, agosto, noviembre y diciembre se aumentó el número de bajas que se producen y se disminuyó el de altas. Este es el comportamiento real que tiene la demanda en los gimnasios en España.

En marzo de 2018 se alcanzará la cifra de 2.330 abonados y después se estabilizará hasta que en enero de 2020 alcancemos la cifra de 2.400. En ningún mes se superará la cifra de 2.430 abonados para ajustarnos a la realidad y que sea un caso lo más conservador posible.

#### 9.1.1.2. PREVISIÓN DE VENTAS DE ENTRENAMIENTOS PERSONALES

Como se comentó, en el estudio de la demanda se espera que el servicio de entrenamiento personal lo contrate un 7% de los clientes abonados al gimnasio. Hay que recordar que según el “Estudio anual del mercado del fitness en España” (2016:16) el 19% de los clientes prefiere entrenar con un monitor a hacerlo de forma independiente o en clases colectivas. Dado que este porcentaje nos pareció elevado optamos por hacer la estimación para un 7%.

De los clientes que contraten este servicio se estimó que porcentaje contrataría cada servicio para poder calcular las ventas mes a mes:

- 1 sesión individual a la semana: 35%
- 2 sesiones individuales a la semana: 15%
- 1 sesión en grupo reducido a la semana: 35%
- 2 sesiones en grupo reducido a la semana: 15%

Para ser conservadores únicamente nos pusimos en el caso de que se contratasen una o dos sesiones por semana y cliente, aunque habrá clientes que contraten más de dos sesiones a la semana en la realidad.

#### 9.1.1.3. PREVISIÓN DE VENTAS EMS

Para la previsión de ventas de electroestimulación se hizo una estimación similar a la que se hizo con el servicio del gimnasio. Se fijaron unos porcentajes de contratación para cada tarifa para poder realizar una previsión de ventas mes a mes. Los porcentajes son los siguientes:

- 1 sesión individual a la semana: 55%
- 2 sesiones individuales a la semana: 10%
- 1 sesión en grupo reducido a la semana: 20%
- 2 sesiones en grupo reducido a la semana: 15%

Estos porcentajes se fijaron según lo hablado con el experto en fitness y EMS José Francisco Martín Romanillos, el cual trabaja en un centro de EMS.

En cuanto al número de abonados dependiendo del mes estarán entre 74 y 114, siguiendo el mismo comportamiento de perfil de sierra que la clientela del gimnasio. Hemos sido conservadores con la demanda de EMS, ya que, según el estudio de demanda realizado, los abonados a un centro de EMS suelen estar entre 90 y 120.

#### 9.1.1.4. PREVISIÓN DE VENTAS DE NUTRICIÓN

Para calcular el número de clientes que contratarían el servicio de nutrición se estimó que el 25% de los clientes que contratasen el servicio de entrenamiento personal o EMS lo contratarían para optimizar los resultados. Para realizar la previsión de forma

conservadora en ningún mes se superaron los 71 clientes que contratasen este servicio ni se tuvo en cuenta que clientes externos puedan contratarlo.

En este caso, se ofrecen varios planes de nutrición, sin embargo, el precio no varía dependiendo del plan contratado, sino que va en función de las consultas contratadas. Para hacer un cálculo aproximado de las ventas del nutricionista se calculó que cada cliente nuevo contrataría unas cuatro sesiones al mes, una de las cuales es gratuita, una segunda consulta para realizar las mediciones y hacerle un cuestionario al cliente para realizarle la dieta (el precio de esta es de 40€) y dos sesiones de seguimiento el primer mes (30€ cada una). Lógicamente estos clientes tienen un seguimiento en los meses próximos, pero dado que el número de meses y consultas contratadas por mes varía en función de cada cliente no se tuvieron en cuenta más ingresos para ser conservadores.

#### 9.1.1.5. CONCLUSIONES

Una vez explicado el procedimiento empleado para calcular las previsiones se muestra a continuación una tabla con las ventas previstas de cada servicio por año.

VENTAS DE ABONOS/SESIONES	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
Gimnasio	828.252,55 €	1.195.458,33 €	1.212.849,46 €	1.212.922,96 €	1.212.807,76 €
EMS	61.516,94 €	109.129,74 €	109.129,74 €	109.129,74 €	109.129,74 €
Nutricionista	33.259,32 €	63.457,77 €	64.224,17 €	64.636,28 €	64.464,21 €
Entrenamiento Personal	66.396,91 €	130.499,84 €	132.990,47 €	134.329,78 €	133.770,56 €
Total	989.425,72 €	1.498.545,68 €	1.519.193,85 €	1.521.018,76 €	1.520.172,27 €

Tabla 24: Previsión de ventas para cada servicio y año (caso real)

Como era de esperar el servicio que más ventas generará será el del **gimnasio**, alcanzando **un 80% de las ventas totales aproximadamente**. El segundo que más ventas genera es el **entrenamiento personal** (9%), seguido de la **EMS** (7%) y de la **nutrición** (4%).

El primer año tenemos unas ventas bastante inferiores a las del resto de años por dos motivos. El primero es que cuando comenzamos la actividad tenemos cero clientes e iremos ganando clientes poco a poco. El segundo es que el primer año (2017) únicamente tiene 9 meses, ya que comenzaremos la actividad en abril.

Consideramos que esta previsión de ventas es muy positiva, ya que una vez alcanzada una estabilidad en el flujo de clientes tendremos unas ventas por valor de aproximadamente 1,5 millones de euros.

En cuanto a la **previsión de ventas por mercaderías** las únicas que tendremos serán por concepto de bodys de EMS. Para calcular la previsión de ventas de bodys de EMS se supuso que cada cliente que se diese de alta compraría un body, ya que sale mucho más rentable que alquilarlo. El resto de mercaderías como camisetas o sudaderas se



dan de regalo al contratar unas tarifas específicas, por lo que suponen un gasto, pero no una venta.

VENTAS DE MERCADERÍAS	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos Venta de Body EMS	3.925,40 €	3.718,80 €	3.718,80 €	3.718,80 €	3.718,80 €

Tabla 25: Previsión de ventas de mercaderías

\*Nota: Para realizar la previsión de las ventas de abonos no se han tenido en cuenta los paquetes bE-strong ni paquetes de sesiones de EMS o entrenamiento personal, por ser complicado estimar la demanda que tendrán y para poder saber que ingresos generará cada servicio con mayor exactitud.

### 9.1.2. PREVISIÓN DE GASTOS

En lo relativo a los costes vamos a diferenciar entre costes fijos y costes variables. Según el “Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras”, *“los gastos fijos, son aquellos que son independientes del volumen de actividad, es decir, no varían con las ventas o con la producción”*, mientras que *“los gastos variables son aquellos que se vinculan directamente con la unidad de producto, es decir, aquellos que varían en función de las ventas o de la producción”*.

De acuerdo con estas definiciones, a continuación, se presenta una tabla con los costes fijos y variables que tendremos cada año en la figura 26. Nuestros costes fijos representarán aproximadamente el 60% de los costes totales.

Destacan el coste del alquiler del local, la amortización, los salarios y los gastos financieros.

El coste del alquiler es elevado (13.223,14€/mes sin I.V.A.) porque se trata de un local de 2216m<sup>2</sup> construidos, con una amplia parcela. En cuanto a la amortización, tenemos un coste de más de 140.465€ para el 2018, 2019, 2020 y 2021. Esto se debe a que en mi negocio tengo una gran cantidad de maquinaria por un elevado valor, por lo que su amortización supone un coste importante. Para el 2017 la amortización es algo más baja porque el primer año únicamente tenemos 9 meses de actividad.

El gasto financiero es debido a los intereses de la financiación solicitada por valor de un millón de euros. El coste más alto es el del 2017, después los intereses irán disminuyendo cada vez más según vayamos devolviendo el préstamo.

En cuanto a los salarios, unos los hemos metido como costes fijos y otros como costes variables porque en el caso de los directivos, recepcionistas y limpiadores no podemos reducir más la plantilla y en caso de que no estuvieran o se vieran reducidos sería porque se cierra el negocio. Sin embargo, los gastos en salarios de monitores y los servicios de autónomos podrían variar en función del número de abonados que tengamos y de la demanda que tengamos de cada servicio, por lo que los consideramos costes variables.

COSTES FIJOS					
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Alquiler del local	158.677,69 €	158.677,69 €	158.677,69 €	158.677,69 €	158.677,69 €
Electricidad	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Agua	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Línea telefono y Wifi	406,80 €	406,80 €	406,80 €	406,80 €	406,80 €
Primas de Seguro	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Amortización	105.349,11 €	140.465,48 €	140.465,48 €	140.465,48 €	140.465,48 €
Salarios (Directivos, recepcionista y limpieza)	61.412,72 €	81.883,62 €	81.883,62 €	81.883,62 €	81.883,62 €
Cargas Sociales (Directivos, recepcionista y limpieza)	21.636,00 €	28.848,00 €	28.848,00 €	28.848,00 €	28.848,00 €
Gastos financieros	46.237,32 €	38.799,14 €	30.984,01 €	22.772,79 €	14.145,42 €
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>	<b>407.219,63 €</b>	<b>462.580,72 €</b>	<b>454.765,59 €</b>	<b>446.554,37 €</b>	<b>437.927,00 €</b>
COSTES VARIABLES					
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Consumo de mercaderías	5.967,62 €	3.116,52 €	2.967,77 €	2.925,27 €	3.019,37 €
Reparaciones del local y máquinas	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Servicios de autónomos gimnasio (clases colectivas)	12.969,78 €	17.293,04 €	17.293,04 €	17.293,04 €	17.293,04 €
Servicios de autónomos entrenadores personales	30.051,34 €	58.501,63 €	59.618,15 €	60.218,55 €	59.967,86 €
Salarios monitores gimnasio	74.217,78 €	98.957,04 €	98.957,04 €	98.957,04 €	98.957,04 €
Cargas sociales monitores gimnasio	23.452,65 €	31.270,20 €	31.270,20 €	31.270,20 €	31.270,20 €
Salarios monitores EMS	26.653,20 €	35.537,60 €	35.537,60 €	35.537,60 €	35.537,60 €
Cargas sociales monitores EMS	8.422,65 €	11.230,20 €	11.230,20 €	11.230,20 €	11.230,20 €
Salario nutricionista	17.133,38 €	22.844,50 €	22.844,50 €	22.844,50 €	22.844,50 €
Cargas sociales nutricionista	5.414,13 €	7.218,84 €	7.218,84 €	7.218,84 €	7.218,84 €
Publicidad y propaganda	2.157,50 €	1.306,26 €	1.306,26 €	1.306,26 €	1.306,26 €
<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>	<b>207.940,02 €</b>	<b>288.775,82 €</b>	<b>289.743,59 €</b>	<b>290.301,49 €</b>	<b>290.144,90 €</b>
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>615.159,65 €</b>	<b>751.356,55 €</b>	<b>744.509,19 €</b>	<b>736.855,87 €</b>	<b>728.071,91 €</b>

**Tabla 26: Costes fijos y variables por año**

Es normal que en mi caso los costes de personal sean elevados porque son un recurso fundamental para el negocio, ya que ofrecemos servicios y para poder prestarlos necesitamos personal. El primer año (2017) los gastos en salarios son algo más bajos que el resto de años porque solo tendremos 9 meses de actividad.

Si observamos los costes del consumo de mercaderías también es más alto en 2017. Esto se debe a que en marzo y abril de este año con las tarifas de promoción regalamos camisetas y sudaderas por la contratación de la tarifa de 6 meses y la anual. Además, el primer año por el hecho de partir de cero abonados la mayoría serán altas y, por tanto, también tendremos un gasto mayor en pulseras de acceso.

El coste de publicidad del primer año también será algo más elevado porque haremos más publicidad que el resto de años, para darnos a conocer.

## 9.2. CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO O DE EQUILIBRIO

Dado que los ingresos procedentes del gimnasio son los más importantes de mi negocio (por ejemplo, representan el 80% del total de los ingresos en 2018) calcularemos el punto muerto para este servicio.

Asimismo, lo vamos a calcular para el año 2018, dado que es representativo de los siguientes años porque en 2017 hubo ofertas especiales por apertura del negocio y solo tuvimos actividad nueve meses.

Primero calculamos un precio medio para una mensualidad de gimnasio dado que existen diferentes tarifas con distinto precio:

Abono	Precio Abono	Precio mensualidad
<b>Abono 1 mes</b>	45,45€	45,45€
<b>Abono 3 meses</b>	123,95€	41,32€
<b>Abono 6 meses</b>	223,14€	37,19€
<b>Abono 12 meses</b>	396,69€	33,05€

Tabla 27: Precio de un mes para cada tipo de abono

**Precio medio mensualidad gimnasio = 39,38 €**

En segundo lugar, calculamos las mensualidades que han sido ingreso este año por gimnasio como sigue:

Abonos	Nº de abonos vendidos en 2018	Mensualidades	%
<b>Abonos mensuales</b>	7.683	7.683	28%
<b>Abonos 3 meses</b>	2.143 (x3)	6.429	23,5%
<b>Abonos 6 meses</b>	1.355 (x6)	8.130	30%
<b>Abonos 12 meses</b>	429 (x12)	5.148	18,5%
<b>TOTAL</b>	-	27.390	100%

Tabla 28: Mensualidades que han sido ingreso

En tercer lugar, calculamos el coste variable de cada mensualidad de gimnasio. Hemos incluido los costes variables que son únicamente del servicio del gimnasio y de los costes variables que son de varios servicios hemos metido el 80% para que sea representativo de la realidad:

• Salarios monitores gimnasio	98.957,04€
• Cargas sociales monitores gimnasio	31.270,02€
• Servicios autónomos gimnasio	17.293,04€
• Consumo mercaderías, reparaciones, publicidad y propaganda (80%)	4.738,22€
	<b>152.258,32€</b>

$$\text{Coste variable unitario de una mensualidad de gimnasio} = \frac{152.258,32}{27.390} = 5,56€$$

En consecuencia, el punto de equilibrio para las mensualidades de gimnasio sería:

$$\text{Nº unidades del punto muerto} = \frac{\text{Coste fijo total}}{\text{Precio} - \text{Coste variable unitario}} = \frac{462.580,69}{39,38 - 5,56} = 13.677,72 \text{ mensualidades de gimnasio}$$

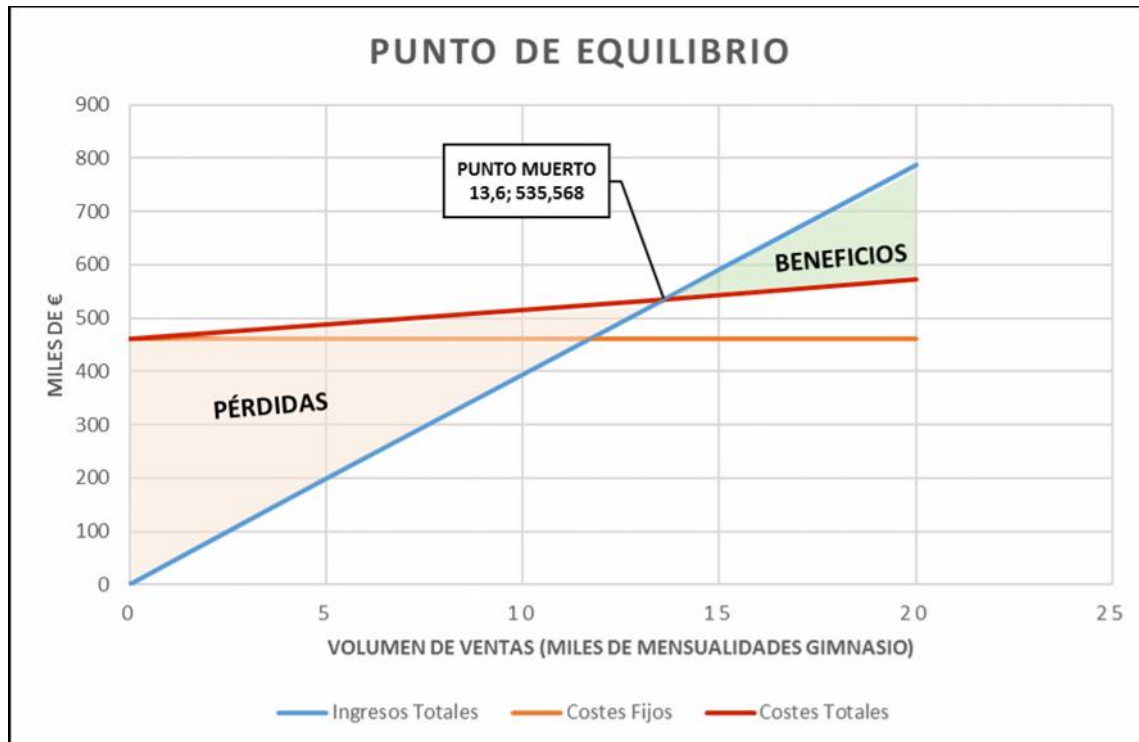


Figura 39: Punto de equilibrio

Por último, si tenemos en cuenta como se distribuyen las mensualidades en abonos mostrada anteriormente, la composición de esas 13.677 mensualidades del punto muerto podría ser la siguiente:

- Abonos mensuales: 28% de 13.677,72 = 3830 Abonos
- Abonos de 3 meses: 23,5% de 13.677,72/3 = 1.071 Abonos
- Abonos de 6 meses: 30% de 13.677,72/6 = 684 Abonos
- Abonos de 12 meses: 18,5% de 13.677,72 / 12 = 211 Abonos

De acuerdo con la previsión de ventas realizada en anteriores apartados consideramos que el punto muerto es una meta alcanzable, por lo que estaremos en beneficios al vender más de los 13.677 "abonos mensuales" y, por tanto, que nuestros ingresos sean superiores a los costes totales.

### 9.3. POLÍTICA DE AMORTIZACIONES

En nuestro caso vamos a realizar una inversión muy grande, tanto en máquinas como para hacer la reforma del local. Por ello, serán muy importantes las amortizaciones. A continuación, se muestra una tabla con las distintas inversiones, su precio de adquisición, la fecha de inicio de la amortización, su vida útil, el % de amortización y la amortización de cada inversión para cada año.

INVERSIONES Y AMORTIZACIONES							
Inversiones	Precio Adquisición		Inicio Amortización	Vida Útil	% de Amortización	Amortización	
	Con I.V.A.	Sin I.V.A.				2017*	2018 y siguientes
<b>Aplicaciones informáticas</b>	<b>1.440,00 €</b>	<b>1.190,08 €</b>	-	-	-	<b>178,51 €</b>	<b>238,02 €</b>
1. Software CRM	990,00 €	818,18 €	01-04-17	5	20,00	122,73 €	163,64 €
2. Página Web	450,00 €	371,90 €	01-04-17	5	20,00	55,79 €	74,38 €
<b>Construcciones</b>	<b>864.240,00 €</b>	<b>714.247,93 €</b>	-	-	-	<b>35.712,40 €</b>	<b>47.616,53 €</b>
1. Reforma del Local	864.240,00 €	714.247,93 €	01-04-17	15	6,66	35.712,40 €	47.616,53 €
<b>Maquinaria, mobiliario y otro inmovilizado material</b>	<b>707.444,49 €</b>	<b>584.664,87 €</b>	-	-	-	<b>69.458,20 €</b>	<b>92.610,93 €</b>
1. Máquinas Gimnasio Cardio	355.340,50 €	293.669,83 €	01-04-17	6	16,66	36.708,73 €	48.944,97 €
2. Máquinas Gimnasio Musculación	186.875,03 €	154.442,17 €	01-04-17	6	16,66	19.305,27 €	25.740,36 €
3. Máquinas Sala Entrenamiento Personal	60.973,91 €	50.391,66 €	01-04-17	6	16,66	6.298,96 €	8.398,61 €
4. Máquinas EMS	63.912,71 €	52.820,42 €	01-04-17	10	10,00	3.961,53 €	5.282,04 €
5. Mobiliario	34.001,29 €	28.100,24 €	01-04-17	8	12,50	2.634,40 €	3.512,53 €
6. Hilo musical y televisores	941,00 €	777,69 €	01-04-17	6	16,66	97,21 €	129,61 €
7. Cajas registradoras y ordenadores	722,37 €	597,00 €	01-04-17	6	16,66	74,63 €	99,50 €
8. Torno de acceso	3.617,90 €	2.990,00 €	01-04-17	8	12,50	280,31 €	373,75 €
9. Secadores	323,80 €	267,60 €	01-04-17	5	20,00	40,14 €	53,52 €
10. Monitor de Composición Corporal	735,99 €	608,26 €	01-04-17	8	12,50	57,02 €	76,03 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.573.124,49 €</b>	<b>1.300.102,89 €</b>	-	-	-	<b>105.349,11 €</b>	<b>140.465,48 €</b>

Tabla 29: Inversiones y amortizaciones

\*El inmovilizado se va a comenzar a amortizar el 01-04-17 puesto que es cuando comenzará la actividad. Por tanto, la amortización del 2017 será inferior a la del resto de años puesto que sólo se amortizará la parte correspondiente a 9 meses.

La reforma del local consiste básicamente en acondicionar el establecimiento para el nuevo uso (instalación de baños, tuberías, sistema eléctrico, aire acondicionado...). Tendrá una vida útil de 15 años, dado que el contrato de alquiler tiene esta duración. Si bien, existe la posibilidad de prorrogar el contrato posteriormente, por prudencia hemos tomado la decisión de amortizar la reforma en 15 años.

La vida útil de las máquinas del gimnasio puede llegar a ser de 8 años. Sin embargo, en nuestro caso como consideramos que van a tener un uso intensivo y queremos que las máquinas estén en un perfecto estado, cuando estas no tengan la calidad esperada serán sustituidas por otras nuevas. De este modo y según lo hablado con expertos y con nuestros proveedores nos han recomendado asignarles una vida útil de 6 años.

Las máquinas de EMS tienen una vida útil de 10 años según Xbody. El resto de elementos se amortizarán en función de la vida útil estimada.

#### 9.4. RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

En un proyecto empresarial es muy importante analizar la posible rentabilidad del proyecto y, sobre todo, si es viable o no. Cuando se crea una empresa hay que invertir un capital, en nuestro caso 500.000 €, y se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años. Esta rentabilidad debe ser al menos mayor que una inversión con poco riesgo. De lo contrario, es más sencillo destinar el dinero a otras inversiones con un riesgo más bajo, en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación de una empresa.

Para comprobar si el proyecto resultaría rentable hemos calculado el Valor Actual Neto (VAN), el plazo de recuperación de la inversión (Pay-back) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), sin financiación y con financiación.

Sin financiación se supone que se financia todo el capital por parte de los socios, obteniendo así la rentabilidad real del negocio al margen de cómo se financie.

RATIOS DEL PROYECTO	
Sin Financiación	
VAN ( $r=0,94\%$ )	2.202.036,88 €
TIR	45,00%
Pay-Back	2 Años
Con Financiación	
VAN ( $r=0,94\%$ )	1.251.880,58 €
TIR	28,00%
Pay-Back	3 Años

Tabla 30: Ratios del proyecto (Caso real)

#### VAN

Hemos calculado el VAN de los flujos generados por el proyecto en los 5 primeros años utilizando una tasa de rendimiento del bono empresarial en España a 10 años del 0,94% (dato publicado en septiembre de 2016).

El valor obtenido es positivo, tanto sin considerar la financiación como considerándola, lo que significa que la inversión sería rentable desde una perspectiva económico-financiera.

#### TIR

El TIR es el tipo de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Cuanto mayor sea el TIR, mejor será el proyecto. Para que una inversión sea aconsejable, su TIR debe ser superior, o por lo menos igual, al tipo de interés que se desea obtener.



En este caso, sería más rentable invertir en este proyecto que, por ejemplo, acudir al mercado a comprar bonos en España a 10 años. Además, es superior a la rentabilidad que nos fijamos como objetivo (10%).

Para el TIR con financiación hay que tener en cuenta que el préstamo se amortiza en los 6 primeros años, por lo que pasado este periodo el TIR mejoraría.

### **PAY-BACK**

El Pay-back indica el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión inicial. Un periodo corto de recuperación significa una recuperación rápida de la inversión, reduciendo los riesgos de pérdidas y mejorando la liquidez de forma rápida.

En nuestro caso, el Pay-back será de 2 años sin tener en cuenta la financiación y 3 años considerándola, lo que está dentro de nuestros objetivos iniciales (3 años).

## **9.5. PLAN INICIAL DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN**

Nuestro plan inicial de inversión va a ser el siguiente:

PLAN INICIAL DE INVERSIÓN		
Concepto	Importe	%
<b>Inmovilizado material</b>		
Construcciones (Reforma local)	714.247,93 €	47,62%
Maquinaria, mobiliario y otro inmovilizado	584.664,86 €	38,98%
<b>Inmovilizado intangible</b>		
Software CRM y página web	1.190,08 €	0,08%
<b>Otros</b>		
Gastos de constitución (licencias y permisos)	450,00 €	0,03%
Provisión de fondos	199.447,13 €	13,30%
<b>TOTAL</b>	<b>1.500.000,00 €</b>	<b>100%</b>

Tabla 31: Plan inicial de inversión

Este proyecto se va a financiar con las aportaciones en efectivo de los cuatro socios por partes iguales, por un importe total de 500.000€, sin aportaciones no dinerarias.

Además, se solicitará un **préstamo Línea ICO 2016 para emprendedores** por un importe total de 1.000.000 de euros a devolver en 6 años sin periodo de carencia y con tipo de interés fijo. De acuerdo con la página web oficial del ICO, el tipo fijo para este tipo de préstamos tendrá un TAE del 4,954%. Si bien el ICO está concediendo estos préstamos a la inversión para periodos de hasta 15 años, en nuestro caso se va a

solicitar para 6 años con el fin de que el periodo de amortización se ajuste lo más posible a la vida útil de las inversiones que se van a financiar con él. La fecha de inicio del préstamo será el 01/01/2017 y las amortizaciones serán mensuales y se abonarán a final del mes correspondiente.

PLAN DE FINANCIACIÓN		
Concepto	Importe	%
Capital social	500.000 €	33,33
Préstamo Línea ICO	1.000.000 €	66,66
<b>Total</b>	<b>1.500.000 €</b>	<b>100</b>

Tabla 32: Plan de financiación

En el **Anexo I** se puede ver una tabla con el tipo fijo TAE del préstamo y el desarrollo que tendrá el préstamo.

## 9.6. CUENTA DE RESULTADOS Y FLUJOS DE CAJA

A continuación, se muestra la cuenta de resultados para los cinco primeros años de actividad:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	811.119,10 €	1.496.887,69 €	1.497.741,89 €	1.529.784,09 €	1.528.091,36 €
a) Ventas	3.925,40 €	3.718,80 €	3.718,80 €	3.718,80 €	3.718,80 €
b) Prestaciones de servicios	807.193,70 €	1.493.168,89 €	1.494.023,09 €	1.526.065,29 €	1.524.372,56 €
<b>2. Consumo de mercaderías</b>	5.967,62 €	3.116,52 €	2.967,77 €	2.925,27 €	3.019,37 €
<b>3. Gastos de personal</b>	238.342,84 €	317.790,45 €	317.790,45 €	317.790,45 €	317.790,45 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	179.417,37 €	239.223,16 €	239.223,16 €	239.223,16 €	239.223,16 €
b) Cargas sociales	58.925,47 €	78.567,29 €	78.567,29 €	78.567,29 €	78.567,29 €
<b>4. Otros gastos de explotación</b>	219.547,75 €	242.859,72 €	243.978,97 €	244.583,46 €	244.332,36 €
a) Gastos de gestión	219.263,11 €	242.538,89 €	243.655,42 €	244.255,81 €	244.005,12 €
b) Provisiones por insolvencias	284,65 €	320,82 €	323,55 €	327,65 €	327,24 €
<b>5. Amortización del inmovilizado</b>	105.349,11 €	140.465,48 €	140.465,48 €	140.465,48 €	140.465,48 €
<b>6. Donaciones a ONG</b>	2.525,00 €	815,00 €	640,00 €	590,00 €	607,00 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	239.386,78 €	791.840,53 €	791.899,22 €	823.429,43 €	821.876,70 €
<b>7. Gastos financieros</b>	46.237,32 €	38.799,14 €	30.984,01 €	22.772,79 €	14.145,42 €
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	- 46.237,32 €	- 38.799,14 €	- 30.984,01 €	- 22.772,79 €	- 14.145,42 €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	193.149,46 €	753.041,39 €	760.915,21 €	800.656,64 €	807.731,28 €
<b>8. Impuestos sobre sociedades</b>	57.944,84 €	225.912,42 €	228.274,56 €	240.196,99 €	242.319,38 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	135.204,63 €	527.128,97 €	532.640,64 €	560.459,65 €	565.411,90 €

Tabla 33: Cuenta de pérdidas y ganancias (caso real)

Algunas aclaraciones respecto a la cuenta de pérdidas y ganancias:

- **Ventas:** recoge los ingresos por la venta de bodies de EMS.
- **Prestaciones de servicios:** recoge el ingreso de los servicios prestados durante el ejercicio (gimnasio, EMS, nutrición y entrenamiento personales). De las ventas de abonos de gimnasio que se realizan anualmente, solo se reconocerán

como ingresos en la cuenta de pérdidas y ganancias la parte correspondiente a los servicios ya prestados a 31 de diciembre del año correspondiente. La parte pendiente de la prestación del abono contratado se recoge en el epígrafe de “anticipos de clientes” (pasivo del balance). Por ejemplo, de un abono de tres meses vendido en noviembre, solo se reconocerán como ingresos en ese año 2/3. El tercio restante, cuyo servicio se prestará en enero del año siguiente, se reconocerá a 31 de diciembre como un anticipo de clientes.

- **Gastos de gestión:** este epígrafe incluirá los siguientes gastos:

GASTOS DE GESTIÓN					
	2017	2018	2019	2020	2021
Alquiler del local	158.677,69 €	158.677,69 €	158.677,69 €	158.677,69 €	158.677,69 €
Reparaciones del local y máquinas	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Servicios de Autónomos	43.021,12 €	67.148,15 €	68.264,67 €	68.865,07 €	68.614,38 €
Publicidad y propaganda	2.157,50 €	1.306,26 €	1.306,26 €	1.306,26 €	1.306,26 €
Electricidad	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Agua	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Línea telefono y Wifi	406,80 €	406,80 €	406,80 €	406,80 €	406,80 €
Primas de Seguro y gastos de constitución	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
<b>Total</b>	<b>219.263,11 €</b>	<b>242.538,89 €</b>	<b>243.655,42 €</b>	<b>244.255,81 €</b>	<b>244.005,12 €</b>

Tabla 34: *Gastos de gestión*

- **Provisiones por insolvencias:** dotaremos una provisión por insolvencias del 5% del saldo de clientes que contraten el servicio de entrenamiento personal. Véase el punto 8.2.3.1.
- **Donaciones a ONG:** véase el punto 11.
- **Gastos financieros:** recoge los intereses anuales del préstamo.

El estado de flujos de tesorería para los cinco primeros años de actividad sería el siguiente:

ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA					
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	193.149,46	753.041,39	760.915,21	800.656,64	807.731,28
<b>Ajustes por gastos sin salida de tesorería:</b>					
Amortización	105.349,11	140.465,48	140.465,48	140.465,48	140.465,48
<b>Variación del capital circulante:</b>					
Disminución (aumento) de existencias	-2.589,65	-1.155,63	984,29	941,79	385,89
Disminución (aumento) de clientes	-5.408,28	-687,38	-51,88	-77,82	7,78
Aumento (disminución) de acreedores	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento (disminución) de otras deudas con administraciones públicas	22.250,07	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento (disminución) de anticipos de clientes	182.232,02	5.376,79	25.170,76	-5.046,53	-4.200,29
<b>(Pago de impuestos sobre sociedades)</b>	0,00	-57.944,84	-225.912,42	-228.274,56	-240.196,99
<b>Pagos por adquisición de inmovilizado</b>	-1.300.102,89	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Capital social</b>	500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Cobro del préstamo</b>	1.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(Devolución de préstamo)</b>	-146.765,88	-154.204,06	-162.019,19	-170.230,41	-178.857,78
<b>(Reparto de Bº a socios)</b>	0,00	-67.602,31	-263.564,49	-266.320,32	-280.229,82
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) TOTAL DE TESORERÍA</b>	<b>550.113,96</b>	<b>617.289,43</b>	<b>275.987,77</b>	<b>272.114,27</b>	<b>245.105,55</b>

Tabla 35: Estado de flujos de tesorería (caso real)

El gráfico con la evolución de los flujos de caja en el periodo considerado se muestra a continuación:

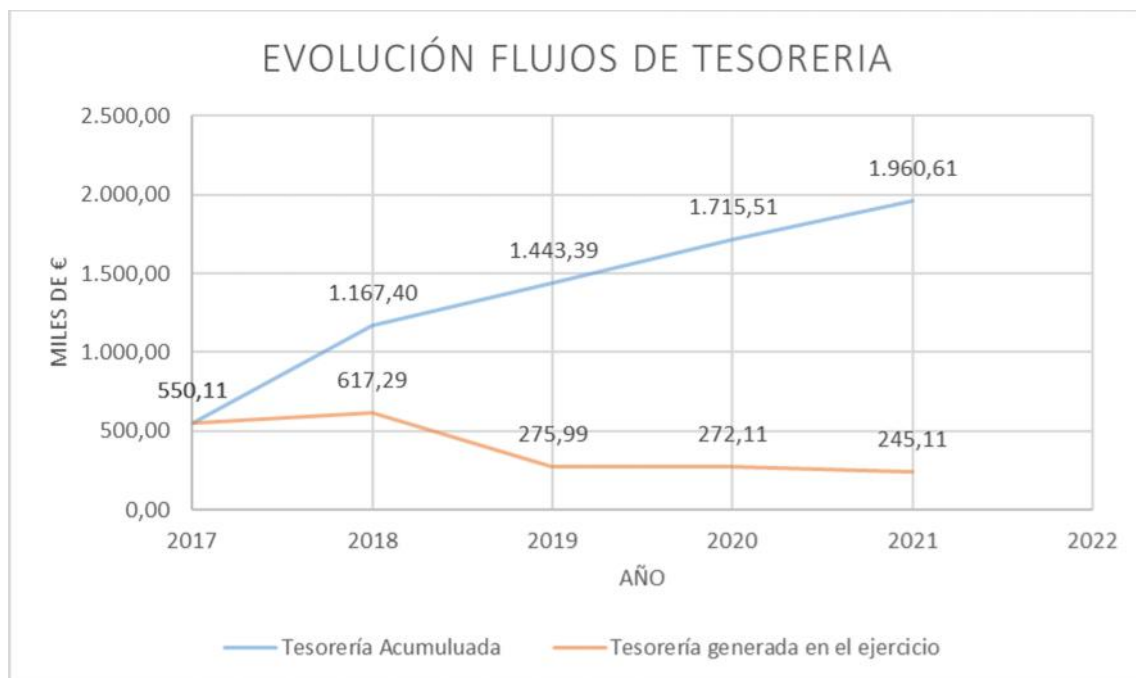


Figura 40: Evolución de los flujos de tesorería (caso real)

## 9.7. BALANCE

En la figura 36 se muestra el balance del negocio para los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Activo no corriente</b>					
I. Inmovilizado intangible	1.011,57 €	773,55 €	535,54 €	297,52 €	59,50 €
Aplicaciones informáticas	1.011,57 €	773,55 €	535,54 €	297,52 €	59,50 €
II. Inmovilizado material	1.193.742,21 €	1.053.514,74 €	913.287,28 €	773.059,82 €	632.832,36 €
Construcciones (reforma local)	678.535,54 €	630.919,01 €	583.302,48 €	535.685,95 €	488.069,42 €
Maquinaria, mobiliario y otro inmovilizado material	515.206,67 €	422.595,74 €	329.984,80 €	237.373,87 €	144.762,94 €
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.194.753,78 €</b>	<b>1.054.288,30 €</b>	<b>913.822,82 €</b>	<b>773.357,34 €</b>	<b>632.891,86 €</b>
<b>Activo corriente</b>					
I. Existencias	2.589,65 €	3.745,28 €	2.760,99 €	1.819,19 €	1.433,30 €
II. Clientes deudores por ventas y prestaciones de servicios	5.408,28 €	6.095,66 €	6.147,54 €	6.225,36 €	6.217,58 €
III. Tesorería	550.113,96 €	1.167.403,39 €	1.443.391,16 €	1.715.505,43 €	1.960.610,98 €
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>558.111,89 €</b>	<b>1.177.244,33 €</b>	<b>1.452.299,69 €</b>	<b>1.723.549,98 €</b>	<b>1.968.261,85 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.752.865,67 €</b>	<b>2.231.532,63 €</b>	<b>2.366.122,51 €</b>	<b>2.496.907,33 €</b>	<b>2.601.153,72 €</b>
PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Patrimonio neto</b>					
Fondos propios	635.204,63 €	1.094.731,28 €	1.363.807,44 €	1.657.946,77 €	1.943.128,84 €
I. Capital	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €
II. Reservas	- €	67.602,31 €	331.166,80 €	597.487,12 €	877.716,94 €
III. Resultado del ejercicio	135.204,63 €	527.128,97 €	532.640,64 €	560.459,65 €	565.411,90 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>635.204,63 €</b>	<b>1.094.731,28 €</b>	<b>1.363.807,44 €</b>	<b>1.657.946,77 €</b>	<b>1.943.128,84 €</b>
<b>Pasivo no corriente</b>					
I. Deudas a largo plazo	699.030,06 €	537.010,87 €	366.780,46 €	187.922,68 €	- €
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>699.030,06 €</b>	<b>537.010,87 €</b>	<b>366.780,46 €</b>	<b>187.922,68 €</b>	<b>- €</b>
<b>Pasivo corriente</b>					
I. Deudas a corto plazo	154.204,06 €	162.019,19 €	170.230,41 €	178.857,78 €	187.922,68 €
II. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	269.522,49 €	440.130,20 €	467.468,86 €	474.289,26 €	472.278,02 €
Acreedores varios	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Pasivo por impuestos sobre sociedades	57.944,84 €	225.912,42 €	228.274,56 €	240.196,99 €	242.319,38 €
Otras deudas con Administraciones públicas	22.250,07 €	22.250,07 €	22.250,07 €	22.250,07 €	22.250,07 €
Anticipos de clientes	182.232,02 €	187.608,80 €	212.779,57 €	207.733,04 €	203.532,74 €
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>418.630,98 €</b>	<b>599.790,48 €</b>	<b>635.534,61 €</b>	<b>651.037,88 €</b>	<b>658.024,88 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.752.865,67 €</b>	<b>2.231.532,63 €</b>	<b>2.366.122,51 €</b>	<b>2.496.907,33 €</b>	<b>2.601.153,72 €</b>

Tabla 36: Balance (Caso real)

Algunas aclaraciones respecto al balance son las siguientes:

- **Existencias:** recoge el valor de la mercadería (bodies de EMS, camisetas, sudaderas y pulseras de acceso) que hemos comprado en el correspondiente año y que se venderán/regalarán al año próximo.
- **Clientes deudores por ventas y prestación de servicios:** recoge el saldo pendiente de cobro a 31 de diciembre a los clientes que contratan el servicio de entrenamiento personal en diciembre y que se cobra a primeros del mes siguiente.

- **Reservas:** en reservas se irá acumulando el 50% del beneficio de los ejercicios anteriores, una vez se distribuya el beneficio.
- **Deudas a largo y corto plazo:** recoge la parte del principal del préstamo a devolver a largo y corto plazo respectivamente. Por tanto, en 2021 la deuda a largo plazo será cero, ya que solo quedaría deuda a corto plazo.
- **Acreedores varios:** este epígrafe recoge los pagos pendientes por el suministro de electricidad y agua del mes de diciembre, que se pagarán en enero.
- **Otras deudas con Administraciones Públicas:** recoge el saldo pendiente de pago a la Administración Pública por la seguridad social a cargo de la empresa y del trabajador y por las retenciones del IRPF.
- **Anticipos de clientes:** véase el comentario incluido en la cuenta de pérdidas y ganancias para "Prestaciones de servicios".

## 9.8. RENTABILIDAD Y CAPACIDAD FINANCIERA

En este apartado vamos a realizar un análisis financiero y económico mediante el cálculo de varios ratios para cada año, de los cinco primeros ejercicios. En la siguiente tabla se muestran los ratios estudiados y a continuación haremos una valoración de los resultados:

RATIOS DEL PERIODO					
ANÁLISIS FINANCIERO	2017	2018	2019	2020	2021
Fondo de maniobra=Activo Corriente-Pasivo Corriente	139.480,91 €	577.453,86 €	816.765,08 €	1.072.512,11 €	1.310.236,98 €
Ratio de Liquidez=Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,33	1,96	2,29	2,65	2,99
Ratio de Endeudamiento = (Pasivo Corriente+Pasivo No Corriente)/Patrimonio Neto	1,76	1,04	0,73	0,51	0,34
ANÁLISIS ECONÓMICO	2017	2018	2019	2020	2021
ROA=Bº antes de Intereses e Impuestos/Activo	12%	34%	33%	32%	32%
ROE=Bº después de Impuestos e Intereses /Fondos Propios	16%	43%	35%	31%	31%

Tabla 37: Análisis financiero y económico (caso real)

### 9.8.1. ANÁLISIS FINANCIERO

#### FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra de la sociedad es positivo y crece considerablemente a lo largo de estos primeros cinco años, lo que da tranquilidad financiera porque la empresa dispone de capital corriente suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo.

El fondo de maniobra indica la posición de la empresa a corto plazo. Las suspensiones de pagos suelen venir provocadas por problemas en este dato, por problemas de liquidez, incluso aunque una empresa venda mucho si no cobra.



### **RATIO DE LIQUIDEZ**

Este ratio indica la capacidad de la empresa para hacer frente a su pasivo a corto plazo realizando su activo corriente.

El nivel óptimo de este ratio es entre 1,5 y 2. En nuestro caso, si bien el primer año está un poco por debajo se acerca a 1,5. En el 2018 estaría en un valor óptimo y en los restantes por encima de 2, lo que significa que la empresa tiene activos corrientes que no le producen beneficios y, por tanto, se recomienda rentabilizarlos de alguna manera mejor que tenerlos estancados, lo que produce una pérdida de rentabilidad.

### **RATIO DE ENDEUDAMIENTO**

Indica la relación entre las deudas totales de la entidad con los fondos propios. El valor óptimo se sitúa entre el 0,5 y el 0,7. Un valor superior a 0,7 indica que el valor de las deudas es excesivo.

En nuestro caso es elevado los dos primeros años y luego se sitúa en un valor más óptimo debido al préstamo de 1.000.000 € del que se dispone y que se amortiza en 6 años, por lo que enseguida se va estabilizando pasados los primeros años de actividad.

## **9.8.2. ANÁLISIS ECONÓMICO**

### **ROA O RENTABILIDAD ECONÓMICA**

La rentabilidad económica (ROA) compara el beneficio obtenido antes de intereses e impuestos con el importe total de las inversiones efectuadas por la empresa (activo). Mide la capacidad de los activos de una empresa de generar valor, independientemente de cómo se hayan financiado.

Cuanto mayor es el ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto, en nuestro caso presenta una situación más próspera del primer ejercicio al segundo, que luego se mantiene.

### **ROE O RENTABILIDAD FINANCIERA**

Este ratio mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa, o lo que es igual, la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas. Cuanto mayor sea el ratio mayor beneficio generan los recursos propios. Un valor más alto refleja una situación más próspera para la empresa.

Este ratio sirve al accionista/socio para comparar la rentabilidad obtenida con su inversión en la empresa frente a la rentabilidad que podría obtener en una inversión alternativa. En consecuencia, dada la rentabilidad actual que ofrece el mercado en la actual crisis financiera, el ROE de la empresa es muy positivo.

### **APALANCAMIENTO**

El apalancamiento mide el efecto que las variaciones de determinados costes fijos tienen sobre el resultado. Existen tres tipos de apalancamiento:

- Apalancamiento operativo ( $Ao = \text{Margen Bruto} / \text{Resultado antes de intereses e impuestos}$ ): mide el efecto de los costes fijos operativos sobre el resultado. Indica como varía el resultado antes de intereses e impuestos cuando varían las ventas. Pueden darse los siguientes casos:
  - Apalancamiento positivo ( $Ao > 1$ ): ante un porcentaje de aumento de las ventas, el beneficio antes de interés e impuestos aumentará en un porcentaje mayor.
  - Apalancamiento negativo ( $Ao < 1$ ): el beneficio antes de intereses e impuestos aumentará en un porcentaje menor que el de las ventas.
  - Apalancamiento nulo ( $Ao = 1$ ): indica que la empresa no tiene costes fijos operativos.

En nuestro caso existe apalancamiento operativo positivo todos los años. Esto no es malo, siempre que la empresa esté en crecimiento económico, porque en caso de recesión una disminución en las ventas supondrá una disminución más que proporcional del beneficio antes de intereses e impuestos.

- Apalancamiento financiero ( $Af = \text{Resultado antes de intereses e impuestos} / \text{Resultado después de intereses e impuestos}$ ): mide el efecto de los costes fijos financieros, es decir, los intereses, derivados de la financiación externa sobre el resultado. Indica cómo cambia el beneficio después de intereses e impuestos cuando cambia el beneficio antes de intereses e impuestos. El apalancamiento financiero puede ser menor, mayor o igual a 1.

Puede ser positivo como sucede en nuestro proyecto siempre que la empresa se encuentre en situación de crecimiento porque estar muy endeudada aumenta el valor del ratio e implica que incrementos en el beneficio antes de intereses e impuestos suponen aumentos más que proporcionales en el beneficio después de intereses e impuestos, si bien, se puede dar en sentido contrario.

- Apalancamiento total ( $At = \text{Margen bruto} / \text{Resultado después de intereses e impuestos} = Ao \times Af$ ): Mide como varía el resultado después de intereses e impuestos cuando varían las ventas.

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ao</b>	2,50	1,53	1,53	1,51	1,51
<b>Af</b>	1,77	1,50	1,48	1,47	1,45
<b>At</b>	4,42	2,30	2,26	2,22	2,19

**Tabla 38: Apalancamiento operativo, financiero y total**

## 9.9. CASO PESIMISTA

Si bien, el caso real planteado ya es de por sí conservador (fijando un objetivo de abonados totalmente alcanzable para los precios fijados, según lo estudiado en sus respectivos apartados), vamos a estudiar un caso más pesimista, por si el mercado y sus clientes no se comportasen según lo previsto.

Para este caso pesimista, vamos a suponer que el número de abonados para cada servicio que ofrecemos será un 10% menor que en el caso real, para los mismos precios. Con ello, la previsión de ventas de abonos y de mercaderías (bodies de EMS) para los cinco primeros años quedaría de la siguiente manera:

VENTAS DE ABONOS/SESIONES	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
<b>Gimnasio</b>	745.427,29 €	1.075.912,49 €	1.091.564,52 €	1.091.630,66 €	1.091.526,98 €
<b>EMS</b>	55.365,24 €	98.216,77 €	98.216,77 €	98.216,77 €	98.216,77 €
<b>Nutricionista</b>	29.933,39 €	57.112,00 €	57.801,75 €	58.172,66 €	58.017,79 €
<b>Entrenamiento Personal</b>	59.757,22 €	117.449,85 €	119.691,43 €	120.896,80 €	120.393,50 €
<b>Total</b>	<b>890.483,14 €</b>	<b>1.348.691,11 €</b>	<b>1.367.274,46 €</b>	<b>1.368.916,89 €</b>	<b>1.368.155,04 €</b>

**Tabla 39: Previsión de ventas para cada servicio y año (caso pesimista)**

VENTAS DE MERCADERÍAS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos Venta de Body EMS</b>	3.532,86 €	3.346,92 €	3.346,92 €	3.346,92 €	3.346,92 €

**Tabla 40: Ventas de mercaderías (caso pesimista)**

Para estas previsiones de ventas, la cuenta de pérdidas y ganancias resultante sería como sigue:

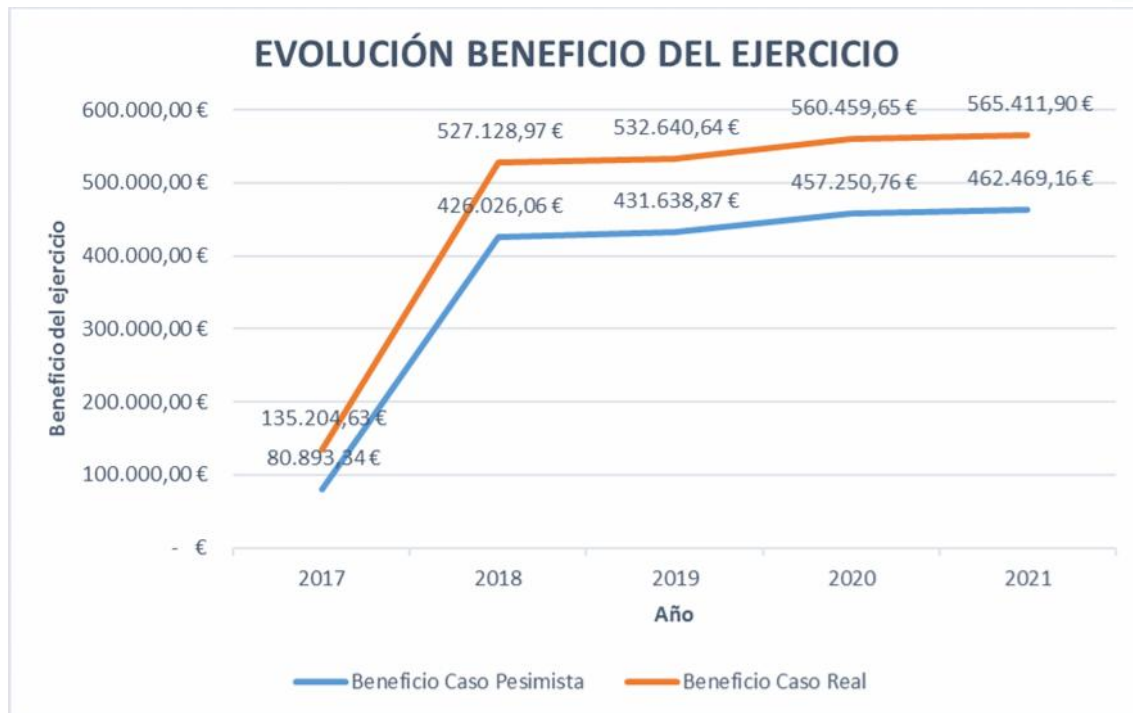
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	730.007,19 €	1.347.198,92 €	1.347.967,70 €	1.376.805,68 €	1.375.282,22 €
a) Ventas	3.532,86 €	3.346,92 €	3.346,92 €	3.346,92 €	3.346,92 €
b) Prestaciones de servicios	726.474,33 €	1.343.852,00 €	1.344.620,78 €	1.373.458,76 €	1.371.935,30 €
<b>2. Consumo de mercaderías</b>	5.297,03 €	2.959,57 €	2.675,35 €	2.637,10 €	2.496,85 €
<b>3. Gastos de personal</b>	238.342,84 €	317.790,45 €	317.790,45 €	317.790,45 €	317.790,45 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	179.417,37 €	239.223,16 €	239.223,16 €	239.223,16 €	239.223,16 €
b) Cargas sociales	58.925,47 €	78.567,29 €	78.567,29 €	78.567,29 €	78.567,29 €
<b>4. Otros gastos de explotación</b>	216.946,48 €	237.842,12 €	238.849,44 €	239.393,49 €	239.167,50 €
a) Gastos de gestión	216.690,30 €	237.553,38 €	238.558,25 €	239.098,61 €	238.872,99 €
b) Provisiones por insolvencias	256,18 €	288,74 €	291,20 €	294,89 €	294,52 €
<b>5. Amortización del inmovilizado</b>	105.349,11 €	140.465,48 €	140.465,48 €	140.465,48 €	140.465,48 €
<b>6. Donaciones a ONG</b>	2.272,50 €	733,50 €	576,00 €	531,00 €	546,30 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	161.799,24 €	647.407,80 €	647.610,97 €	675.988,16 €	674.815,64 €
<b>7. Gastos financieros</b>	46.237,32 €	38.799,14 €	30.984,01 €	22.772,79 €	14.145,42 €
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	- 46.237,32 €	- 38.799,14 €	- 30.984,01 €	- 22.772,79 €	- 14.145,42 €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	115.561,92 €	608.608,66 €	616.626,96 €	653.215,37 €	660.670,22 €
<b>8. Impuestos sobre sociedades</b>	34.668,58 €	182.582,60 €	184.988,09 €	195.964,61 €	198.201,07 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>80.893,34 €</b>	<b>426.026,06 €</b>	<b>431.638,87 €</b>	<b>457.250,76 €</b>	<b>462.469,16 €</b>

Tabla 41: Cuenta de pérdidas y ganancias (caso pesimista)

Para este caso, las principales variaciones en la cuenta de pérdidas y ganancias respecto del caso real son, además del importe neto de la cifra de negocios:

- **Consumo de mercaderías:** al disminuir el número de clientes, en consecuencia, disminuye el número de bodies vendidos para el servicio de electroestimulación.
- **Gastos de personal:** los gastos de personal no van a variar porque se considera que la disminución en un 10% del número de clientes no provocará una reducción en el personal fijo o temporal contratado por la empresa.
- **Gastos de gestión:** en este caso sí que disminuirá. Al tener menos clientes que contraten el servicio de entrenamiento personal, el número de horas de autónomos contratadas para este servicio será menor. El resto de servicios exteriores, como el alquiler del local, la prima del seguro, etc. no variarán.
- **Donaciones a ONG:** será menor al disminuir el número de altas que se produzcan en el servicio del gimnasio.
- Otros epígrafes como la amortización del inmovilizado y los gastos financieros no variarán al no depender del número de ventas.

Como consecuencia de estas variaciones, la evolución del beneficio del ejercicio será la siguiente:



**Figura 41: Evolución del beneficio del ejercicio**

La variación del beneficio en el caso pesimista con respecto al caso real como consecuencia de la disminución de un 10% de clientes ha sido la siguiente:

	2017	2018	2019	2020	2021
% disminución BAIL	30,98	18,12	18,14	17,83	17,87
% disminución BDII	37,80	19	18,87	18,34	18,18

**Tabla 42: Variación del beneficio del caso pesimista respecto al real**

Como vimos para el caso real, el apalancamiento operativo y el total eran positivos. En consecuencia, una disminución del 10% de los clientes tiene como resultado una disminución proporcionalmente mayor en el BAIL y en el BDII.

Por otro lado, el balance para este caso más pesimista será el que sigue:

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Activo no corriente</b>					
I. Inmovilizado intangible	1.011,57 €	773,55 €	535,54 €	297,52 €	59,50 €
Aplicaciones informáticas	1.011,57 €	773,55 €	535,54 €	297,52 €	59,50 €
II. Inmovilizado material	1.193.742,21 €	1.053.514,74 €	913.287,28 €	773.059,82 €	632.832,36 €
Construcciones (reforma local)	678.535,54 €	630.919,01 €	583.302,48 €	535.685,95 €	488.069,42 €
Maquinaria, mobiliario y otro inmovilizado material	515.206,67 €	422.595,74 €	329.984,80 €	237.373,87 €	144.762,94 €
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.194.753,78 €</b>	<b>1.054.288,30 €</b>	<b>913.822,82 €</b>	<b>773.357,34 €</b>	<b>632.891,86 €</b>
<b>Activo corriente</b>					
I. Existencias	3.260,24 €	4.572,81 €	3.880,94 €	3.227,31 €	3.363,93 €
II. Clientes deudores por ventas y prestaciones de servicios	4.867,45 €	5.486,10 €	5.532,79 €	5.602,82 €	5.595,82 €
III. Tesorería	454.173,45 €	976.836,18 €	1.199.612,67 €	1.418.297,30 €	1.612.075,35 €
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>462.301,14 €</b>	<b>986.895,09 €</b>	<b>1.209.026,39 €</b>	<b>1.427.127,43 €</b>	<b>1.621.035,10 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.657.054,92 €</b>	<b>2.041.183,39 €</b>	<b>2.122.849,21 €</b>	<b>2.200.484,77 €</b>	<b>2.253.926,96 €</b>
PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Patrimonio neto</b>					
Fondos propios	580.893,34 €	966.472,74 €	1.185.098,58 €	1.426.529,90 €	1.660.373,68 €
I. Capital	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €
II. Reservas	- €	40.446,67 €	253.459,70 €	469.279,14 €	697.904,52 €
III. Resultado del ejercicio	80.893,34 €	426.026,06 €	431.638,87 €	457.250,76 €	462.469,16 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>580.893,34 €</b>	<b>966.472,74 €</b>	<b>1.185.098,58 €</b>	<b>1.426.529,90 €</b>	<b>1.660.373,68 €</b>
<b>Pasivo no corriente</b>					
I. Deudas a largo plazo	699.030,06 €	537.010,87 €	366.780,46 €	187.922,68 €	- €
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>699.030,06 €</b>	<b>537.010,87 €</b>	<b>366.780,46 €</b>	<b>187.922,68 €</b>	<b>- €</b>
<b>Pasivo corriente</b>					
I. Deudas a corto plazo	154.204,06 €	162.019,19 €	170.230,41 €	178.857,78 €	187.922,68 €
II. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	227.469,17 €	377.896,43 €	402.690,58 €	409.075,27 €	407.456,49 €
Acreedores varios	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Pasivo por impuestos sobre sociedades	34.668,58 €	182.582,60 €	184.988,09 €	195.964,61 €	198.201,07 €
Otras deudas con Administraciones públicas	22.250,07 €	22.250,07 €	22.250,07 €	22.250,07 €	22.250,07 €
Anticipos de clientes	164.008,81 €	168.847,92 €	191.501,61 €	186.959,73 €	183.179,47 €
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>377.131,52 €</b>	<b>537.699,78 €</b>	<b>570.970,18 €</b>	<b>586.032,19 €</b>	<b>593.553,28 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.657.054,92 €</b>	<b>2.041.183,39 €</b>	<b>2.122.849,21 €</b>	<b>2.200.484,77 €</b>	<b>2.253.926,96 €</b>

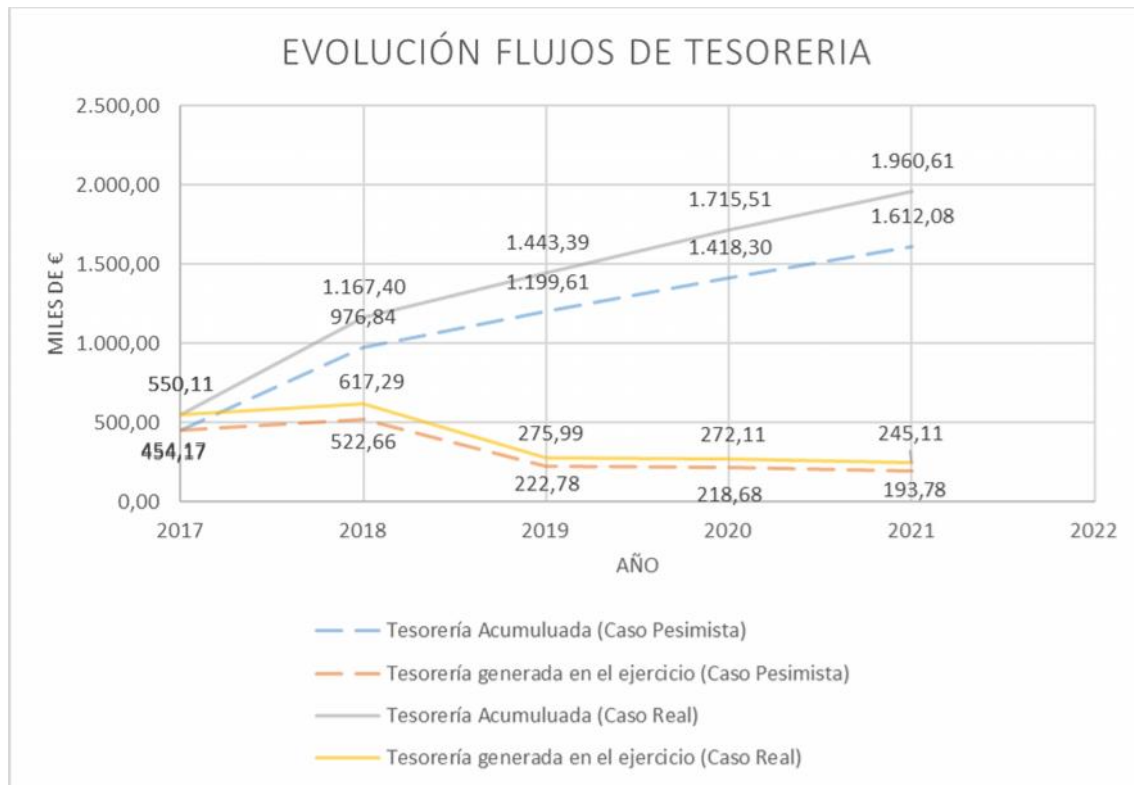
Tabla 43: Balance (caso pesimista)

Las principales variaciones son:

- **Anticipos de clientes:** al disminuir las ventas, disminuirán los anticipos de clientes en consecuencia.
- **Reservas y pasivos por impuesto sobre sociedades:** debido a la disminución del beneficio del ejercicio serán menores.
- **Tesorería:** véase la figura 44 para ver la evolución de los flujos de tesorería.
- **Existencias de mercaderías:** se van a ver aumentadas por la disminución del número de clientes que tendremos. Al tener menos clientes, tendremos más bodies, camisetas, sudaderas y pulseras de acceso en stock.

El activo no corriente, el capital, las deudas a largo y corto plazo (como consecuencia del préstamo) y otras deudas con administraciones públicas no sufrirán variación alguna.





**Figura 42: Evolución de flujos de tesorería**

Para este caso los ratios del periodo serán los siguientes:

RATIOS DEL PERIODO					
ANÁLISIS FINANCIERO	2017	2018	2019	2020	2021
Fondo de maniobra=Activo Corriente-Pasivo Corriente	85.169,63 €	449.195,31 €	638.056,22 €	841.095,24 €	1.027.481,81 €
Ratio de Liquidez=Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,23	1,84	2,12	2,44	2,73
Ratio de Endeudamiento = (Pasivo Corriente+Pasivo No Corriente)/Patrimonio Neto	1,85	1,11	0,79	0,54	0,36
ANÁLISIS ECONÓMICO	2017	2018	2019	2020	2021
ROA=Bº antes de Intereses e Impuestos/Activo	9%	31%	30%	30%	30%
ROE=Bº después de Impuestos e Intereses /Fondos Propios	10%	40%	33%	30%	30%

**Tabla 44: Ratios del periodo (caso pesimista)**

El fondo de maniobra sigue siendo positivo, si bien disminuye con respecto al caso real, dado que se produce una disminución de la tesorería, así como sucede con el ratio de liquidez, que en este caso en los años 2018 y 2019 se encuentra cercano a los niveles óptimos.

El ratio de endeudamiento es ligeramente superior al caso real para todos los años como era de esperar al disminuir nuestros beneficios y en consecuencia nuestro patrimonio neto.

El ROA y el ROE igualmente empeorarán al disminuir el beneficio del ejercicio.

RATIOS DEL PROYECTO		
Sin Financiación	Caso Real	Caso Pesimista
VAN ( $r=0,94\%$ )	2.202.036,88 €	1.688.233,81 €
TIR	45,00%	36%
Pay-Back	2 Años	3 Años
Con Financiación	Caso Real	Caso Pesimista
VAN ( $r=0,94\%$ )	1.251.880,58 €	853.486,93 €
TIR	28,00%	20%
Pay-Back	3 Años	3 Años

Tabla 45: Ratios del proyecto (caso pesimista)

Como se puede observar el VAN para el caso pesimista sin financiación (que es el que representa la rentabilidad real del negocio) va a disminuir, aunque seguirá siendo positivo y en consecuencia rentable. Asimismo, el TIR también disminuirá del 45% al 36%, aunque seguirá siendo superior a la rentabilidad que nos fijamos como objetivo (10%). Por otro lado, el Pay-back pasa de dos a tres años, pero seguirá siendo un ratio muy razonable teniendo en cuenta la inversión y de acuerdo con nuestros objetivos.

En consecuencia, la rentabilidad del proyecto bajará, pero podemos decir que seguirá siendo rentable realizar esta inversión.

## 9.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En nuestro caso dado que tenemos cuatro servicios distintos y varias ofertas para cada uno, nos resulta prácticamente imposible realizar un análisis de sensibilidad en función del número de ventas y el precio. Por este motivo y por el peso que tiene el préstamo en nuestro proyecto lo que hemos hecho ha sido un análisis de sensibilidad variando el TAE y el plazo de amortización del préstamo solicitado para nuestra financiación.

Como se puede observar el VAN es siempre positivo y el TIR superior al 10% que nos hemos fijado como objetivo. Sin embargo, como ya se explicó en el apartado 9.5. se ha elegido la amortización del préstamo a seis años dado que, por tratarse de un préstamo a la inversión se ajuste lo más posible a la vida útil de las máquinas, aunque con ello, hayamos penalizado de alguna forma nuestro VAN y TIR.

VAN		TAE DEL PRÉSTAMO									
		4,954%	5,5%	6,0%	6,5%	7%	8%	9%	10%	12%	15%
PERIODO DEVOLUCIÓN DEL PRÉSTAMO	12	1.173.533,07 €	1.170.584,20 €	1.167.879,54 €	1.165.170,86 €	1.162.458,14 €	1.157.020,65 €	1.151.567,09 €	1.146.097,48 €	1.135.110,19 €	1.118.509,47 €
	24	1.153.430,91 €	1.147.689,97 €	1.142.415,83 €	1.137.125,58 €	1.131.819,23 €	1.121.158,32 €	1.110.433,20 €	1.099.644,00 €	1.077.873,86 €	1.044.741,38 €
	36	1.133.133,66 €	1.124.534,66 €	1.116.622,37 €	1.108.674,03 €	1.100.689,69 €	1.084.613,17 €	1.068.393,18 €	1.052.030,12 €	1.018.876,46 €	968.084,11 €
	48	1.112.645,37 €	1.101.123,62 €	1.090.505,88 €	1.079.824,50 €	1.069.079,57 €	1.047.399,51 €	1.025.466,62 €	1.003.281,89 €	958.161,23 €	888.620,39 €
	60	1.091.970,24 €	1.077.462,41 €	1.064.073,40 €	1.050.585,70 €	1.036.999,54 €	1.009.532,70 €	981.674,83 €	953.428,05 €	895.777,06 €	806.446,49 €
	72	1.251.880,58 €	1.237.182,73 €	1.223.599,43 €	1.209.898,16 €	1.196.079,25 €	1.168.089,99 €	1.139.634,71 €	1.110.716,79 €	1.051.507,96 €	959.325,57 €
	84	1.365.823,84 €	1.350.926,29 €	1.337.140,05 €	1.323.216,81 €	1.309.157,07 €	1.280.630,24 €	1.251.564,15 €	1.221.963,88 €	1.161.183,21 €	1.066.156,94 €
	96	1.451.038,45 €	1.435.935,55 €	1.421.941,44 €	1.407.791,59 €	1.393.486,72 €	1.364.414,95 €	1.334.732,70 €	1.304.447,19 €	1.242.098,46 €	1.144.266,42 €

Tabla 46: *Análisis de sensibilidad. VAN*

TIR		TAE DEL PRÉSTAMO									
		4,954%	5,5%	6,0%	6,5%	7%	8%	9%	10%	12%	15%
PERIODO DEVOLUCIÓN DEL PRÉSTAMO	12	19,32%	19,26%	19,21%	19,15%	19,10%	18,99%	18,88%	18,77%	18,55%	18,23%
	24	20,62%	20,50%	20,39%	20,29%	20,18%	19,96%	19,74%	19,52%	19,08%	18,42%
	36	22,01%	21,83%	21,67%	21,50%	21,34%	21,01%	20,67%	20,34%	19,66%	18,63%
	48	23,46%	23,23%	23,01%	22,79%	22,57%	22,12%	21,67%	21,22%	20,29%	18,87%
	60	24,93%	24,64%	24,37%	24,10%	23,83%	23,28%	22,72%	22,14%	20,97%	19,13%
	72	28,08%	27,80%	27,53%	27,26%	26,99%	26,44%	25,88%	25,30%	24,12%	22,26%
	84	30,30%	30,01%	29,74%	29,47%	29,20%	28,65%	28,08%	27,50%	26,30%	24,42%
	96	31,93%	31,64%	31,38%	31,10%	30,83%	30,27%	29,70%	29,11%	27,89%	25,97%

Tabla 47: *Análisis de sensibilidad. TIR*

\*Nota: Periodo de devolución del préstamo en meses

### 9.11. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio del plan financiero, su posible viabilidad y rentabilidad, podemos concluir que para el caso real la inversión sería muy rentable para los accionistas, recuperando además la inversión en dos años y obteniendo un VAN y un TIR muy buenos.

Por otra parte, los objetivos fijados en la previsión de ventas para la contratación de cada servicio se alcanzarían con seguridad, al haber sido prudentes en su estimación. Por ejemplo, según Life Fitness el servicio de entrenamiento personal lo suele contratar un 19% de los abonados al gimnasio y en nuestro caso hemos hecho las estimaciones para un 7%, por lo que nuestras ventas podrían mejorar todavía más. Además, para el servicio de nutrición tampoco se incluyeron posibles clientes externos al gimnasio, sino que únicamente se estimó que lo contratarían el 25% de los que contratasen el servicio de EMS y entrenamiento personal, pudiendo aumentar las ventas en la realidad.

Hay que tener en cuenta que a partir del sexto año, la empresa terminará de amortizar el préstamo, por lo que su situación de endeudamiento mejorará considerablemente, aumentando así su rentabilidad.

Además, no hemos considerado la posibilidad de invertir la tesorería que se irá generando a lo largo de los años, por ejemplo, en acciones, pudiendo aumentar la rentabilidad del proyecto todavía más.

Incluso para una situación más pesimista podríamos concluir que, aunque la rentabilidad del proyecto sería menor (lógicamente), seguiría mereciendo la pena invertir en este proyecto a la vista de los resultados obtenidos.

## 10. ASPECTOS FORMALES

### 10.1. FORMA JURÍDICA

Tanto la forma jurídica como la constitución de las sociedades mercantiles están reguladas en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

En primer lugar, para el desarrollo de nuestra actividad empresarial **hemos decidido constituir una sociedad mercantil** fundamentalmente por los siguientes motivos:

- En una sociedad mercantil, la responsabilidad de los socios se limita a su aportación al capital social y no responden de las deudas sociales más allá de su participación, no respondiendo así con su patrimonio personal.
- Las sociedades mercantiles tienen personalidad jurídica propia, independiente de la de sus socios. El patrimonio, los bienes, derechos y obligaciones son suyos y los socios no pueden disponer libremente de ellos, lo que puede servir para mantener la viabilidad del negocio.

- Las sociedades mercantiles tributan a través del Impuesto de Sociedades que tiene un tipo fijo, a diferencia del IRPF. Por eso, a medida que se aumentan los ingresos suele interesar más tributar por el Impuesto de Sociedades que por el IRPF, con el que se puede llegar a pagar más a partir de un determinado volumen de ingresos (entre 35.201 y 60.000€ se tributa por un 37% y a partir de 60.000€ por el 45%). Además, el impuesto de sociedades permite realizar muchas deducciones. En nuestro proyecto el Impuesto de Sociedades será del 30%.
- Por último, las sociedades mercantiles (limitada o anónima) dan más sensación de permanencia y menos sensación de movilidad del capital y, por tanto, dan más confianza a los posibles clientes, proveedores y bancos.

Una vez que hemos decidido constituir una sociedad mercantil y tras haber estudiado la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad anónima, nos **hemos decidido finalmente por constituir una sociedad de responsabilidad limitada** por los motivos que iremos mencionando a continuación.

Tanto la sociedad limitada como la anónima son sociedades capitalistas en las que las aportaciones de capital son más importantes que las características personales de los socios, pero en la sociedad limitada son más importantes los **aspectos personales de los socios** que en la sociedad anónima, por lo que es mejor para actividades con pocos socios. Suele emplearse para sociedades familiares o formadas por personas de confianza. En nuestro caso únicamente seremos cuatro socios y por ello no tendría mucho sentido crear una sociedad anónima.

Una característica de las sociedades capitalistas, sobre todo en el caso de las sociedades anónimas, es que la gestión no suele recaer en sus socios, sino que debe recaer en un empresario profesional. Sin embargo, en el caso de las sociedades de responsabilidad limitada existe la posibilidad de que los socios sean también trabajadores de la empresa, fijándose un sueldo para los socios que trabajen en ella, además de la participación en beneficios que le corresponda.

De este modo, en bE-strong, dos de los cuatro socios serán además trabajadores y recibirán un salario mensual por su trabajo y los otros dos únicamente serán socios capitalistas. El 50% del beneficio se repartirá entre sus socios.

En la sociedad anónima, los socios pueden vender libremente sus acciones, mientras que en la sociedad limitada la venta de acciones sólo es libre cuando el comprador es otro socio, el cónyuge o uno de los hijos del vendedor. **La sociedad limitada es una propiedad cerrada** o familiar, apropiada para las pequeñas y medianas empresas, con socios perfectamente identificados y que tienen intención de permanecer en el negocio, por lo que se puede controlar la entrada de personas “extrañas” a la sociedad.

El hecho de que la sociedad limitada sea una propiedad cerrada nos interesa, porque queremos controlar quien entra y quién sale de nuestro negocio si se diese el caso. BE-

strong tendrá cuatro socios que gestionarán el negocio y no nos interesa que un desconocido pueda entrar en él sin nuestro consentimiento.

Por otra parte, si bien los trámites de constitución de ambas sociedades son parecidos, **la constitución de una sociedad limitada es más flexible**. Además de ser inferior el capital social inicial (aunque en nuestro caso esto es irrelevante dado que el capital social de nuestra empresa será de 500.000 €, lo que supera con creces los 60.000€ de capital social mínimo para constituir una sociedad anónima), si se van a hacer aportaciones “no dinerarias” al capital de la sociedad, en las sociedades anónimas es necesario que un experto independiente emita un informe sobre su valor. Este informe no es necesario en la sociedad limitada.

En nuestro caso, ningún socio hará aportaciones no dinerarias, ya que toda la maquinaria se comprará nueva, pero el hecho de tener mayor flexibilidad es importante.

Por último, **el funcionamiento de las sociedades anónimas es más estricto**. En el caso de las sociedades de responsabilidad limitada existe una gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios, además de la posibilidad de nombrar un administrador con carácter indefinido.

## 10.2. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

En primer lugar, hay que decidir la denominación social de la empresa y solicitar una certificación negativa al Registro Mercantil Central, mediante correo ordinario o electrónico. Este documento garantiza que no existe ninguna otra empresa con el mismo nombre y queda reservado para nosotros. **El nombre de nuestra empresa será “bE-strong”**.

La solicitud puede incluir hasta cinco nombres por orden de preferencia y la reserva se hará siguiendo ese orden. La solicitud debe ir firmada por uno de los socios.

La certificación deberá presentarse ante notario en el momento del otorgamiento de la escritura pública de constitución y tiene una vigencia de dos meses desde su fecha de expedición, de forma que, si pasa ese tiempo sin que se constituya la empresa, tendremos que solicitar otra.

Una vez obtenido el certificado, se realizarán las aportaciones de los socios al capital. Las aportaciones al capital pueden ser dinerarias o no dinerarias. En nuestro caso son dinerarias, por lo que se procederá a su depósito en una cuenta bancaria a nombre de la empresa indicando la finalidad de la constitución de la sociedad. El banco emitirá un certificado a cada uno de los titulares en el que conste su identificación y el importe ingresado.



Si se tratase de aportaciones no dinerarias (inmuebles, vehículos, máquinas, etc.), los socios deberán entregar al notario los títulos de propiedad de esos bienes y la documentación relativa a los mismos.

En nuestro caso, la sociedad la conformarán cuatro socios y cada socio aportará un capital de 125.000€, sumando un total de 500.000€ de capital social. Dos de los cuatro socios serán Javier Morán Gutiérrez del Olmo y Jose Francisco Martín Romanillos, que además de socios capitalistas también trabajarán en el negocio a jornada completa, como se explica con más detalle en el punto 7. Organización y Recursos Humanos.

El siguiente paso es que los socios redacten **los estatutos sociales que regularán el funcionamiento de la empresa**, aunque también puede encargársele al notario, que autorizará después la escritura de constitución. De acuerdo con el artículo 23 del Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, *“en los estatutos que han de regir el funcionamiento de las sociedades de capital se hará constar:*

- a) *La denominación de la sociedad.*
- b) *El objeto social, determinando las actividades que lo integran.*
- c) *El domicilio social.*
- d) *El capital social, las aportaciones o las acciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa...*  
*Si la sociedad fuera de responsabilidad limitada expresará el número de participaciones en que se divida el capital social, el valor nominal de las mismas, su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o extensión de estos.*  
...
- e) *El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.*  
...
- f) *El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad”.*

Una vez desembolsado el capital y redactados los estatutos, el siguiente paso es la firma ante notario de la **escritura de constitución**, para lo que habrá que presentar la certificación negativa del nombre de la empresa, el certificado del depósito bancario original, los D.N.I de los socios y los estatutos de la sociedad.

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores y, de acuerdo con el artículo 22 del mencionado Real Decreto Legislativo 1/2010, *“incluirá, al menos, las siguientes menciones:*

- a) *La identidad del socio o socios.*
- b) *La voluntad de constituir una sociedad de capital, con elección de un tipo social determinado.*
- c) *Las aportaciones que cada socio realice o, en el caso de las anónimas, se haya obligado a realizar, y la numeración de las participaciones o de las acciones atribuidas a cambio.*

- d) *Los estatutos de la sociedad.*
- e) *La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación de la sociedad.”*

Además, señala que *“si la sociedad fuera de responsabilidad limitada, la escritura de constitución determinará el modo concreto en que inicialmente se organice la administración, si los estatutos prevén diferentes alternativas”*.

Una vez otorgada la escritura de constitución, se procederá a su depósito en el Registro Mercantil y se liquidará el impuesto de Actos Jurídicos Documentados. Existe un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de constitución para inscribir a la empresa en el Registro Mercantil de la provincia en que esté domiciliada. También habrá que publicar la inscripción en el B.O.R.M.E. La sociedad estará válidamente constituida cuando se haya firmado la escritura de constitución, aunque todavía no se haya registrado.

A partir de ese momento, la empresa puede realizar operaciones tramitando la obtención de un **N.I.F provisional en la Agencia Tributaria** y comunicando el inicio de la actividad. No se obtendrá el N.I.F definitivo hasta que la escritura esté registrada.

### 10.3. PROTECCIÓN JURÍDICA

#### PROTECCIÓN DE LA MARCA

En lo relativo a la **protección jurídica de la marca “bE-strong”**, tener una denominación social en el Registro Mercantil no supone que el nombre esté protegido. Para poder proteger la marca se deberá registrar en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). La duración de esta protección será de diez años a partir de la fecha del depósito de la solicitud y podrá ser renovado indefinidamente.

#### SEGUROS

Para proteger el establecimiento y también la actividad que desarrollaremos contrataremos un seguro para gimnasios. Es de vital importancia contratar un seguro que incluya todas las coberturas necesarias para que, en caso de percance, podamos continuar con nuestra actividad.

Un buen seguro de gimnasio incluye, además de las coberturas pensadas para proteger el establecimiento por incendio, explosión, rayo, roturas de cristales, daños por agua o eléctricos, coberturas como la responsabilidad civil de explotación y patronal, el robo o atraco, gastos de bomberos y desescombros, la búsqueda y reparación de averías, la avería de maquinaria, de equipos de música, secadores, etc., la reparación de daños estéticos o la protección jurídica, que incluye la defensa frente a posibles sanciones de la administración o la Seguridad Social, que en algunos casos vienen incluidas en la

póliza y en otros son opcionales. También nos puede ofrecer protección contra la pérdida de beneficios.

Será muy importante tener en cuenta los límites asegurados de continente y contenido en caso de siniestro para cada uno de los riesgos asegurados.

#### 10.4. AUTORIZACIONES Y PERMISOS

Para poder operar deberán realizarse algunos trámites, como dar de alta a la empresa en el **Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.)** o realizar la **declaración censal**, que es el alta de la sociedad a los efectos del I.V.A. El alta se puede hacer cuando se pide el NIF provisional.

También se deberá tramitar el alta de los socios y administradores en el régimen de la Seguridad Social. Este dependerá del tipo de sociedad y de la participación en el capital social, que en nuestro caso será igual para todos los socios con 125.000€ cada uno.

Asimismo, habrá que dar de **alta a la empresa en la Seguridad Social** y comunicar la **apertura del centro de trabajo** en el Ministerio de Trabajo, así como legalizar los **libros de registros de actas, libros de socios en el Registro Mercantil y el libro de Visitas** en la Inspección de Trabajo correspondiente.

En nuestro caso al contratar trabajadores, deberé realizar varios trámites, como la afiliación de los trabajadores, el alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social, dar de alta los contratos de trabajo para legalizar los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena, comunicar la apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral. Por último, se deberá exponer en un sitio visible el calendario laboral en el centro de trabajo.

También habrá que obtener la **licencia de apertura del establecimiento** de la empresa y la **licencia de obras**. Ambas licencias deberán tramitarse en el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento del municipio de Torreldones.

Además, se deberá solicitar una licencia de actividad y otra de funcionamiento. La licencia de funcionamiento sirve para autorizar la puesta en uso del local y las instalaciones, comprobando que se han realizado conforme a la licencia de actividades e instalaciones y que se encuentran debidamente terminados y aptos.

#### 10.5. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La Prevención de Riesgos Laborales está regulada según la **Ley 31/1995**. Como empresarios deberemos garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo. Para ello deberemos:

- Elaborar, implantar y aplicar un plan de prevención de riesgos laborales. El encargado de realizar este plan será el director de operaciones y RR.HH.

- Evaluar los riesgos.
- Planificar y ejecutar la actividad preventiva.

El Plan de prevención de riesgos laborales es la herramienta que nos permitirá integrar la actividad preventiva de la empresa en su sistema de gestión, fijando una política de prevención de riesgos laborales. Y los principales instrumentos para una correcta gestión y aplicación del Plan de prevención son la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva.

Se deberán evaluar los riesgos laborales de cada puesto de trabajo y para ello se tendrá en cuenta el trabajador que ocupará el puesto y las condiciones de cada puesto. La evaluación de riesgos laborales deberá tomar en consideración las características del local, las instalaciones, los equipos de trabajo existentes, la organización y cadena de mando.

La evaluación de riesgos se deberá realizar al inicio de la actividad, cuando se utilicen nuevos equipos o tecnologías o se modifique el lugar de trabajo, cuando cambien las condiciones de trabajo, cuando se detecte que las actividades de prevención son inadecuadas o insuficientes, cuando se incorpore un trabajador especialmente sensible o cuando lo establezca un convenio colectivo o un acuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores.

Se deberán planificar las medidas de prevención y protección a adoptar, como las medidas de emergencia, de vigilancia de la salud y la formación de los trabajadores en materia preventiva. Por último, los directores realizarán un seguimiento de la actividad preventiva, perfeccionando así las actividades de identificación, evaluación y el control de riesgos. Pero para que la Prevención de Riesgos Laborales sea lo más efectiva posible es importante que todos los empleados se impliquen, se estudien los diferentes manuales y que comuniquen los riesgos que observen de forma inmediata. La mayoría de los accidentes se pueden evitar con una buena prevención y colaboración de todos los empleados, haciendo del entorno del trabajo un lugar seguro para trabajadores y empleados.

## 11. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Somos una compañía preocupada por la **salud y el bienestar** de la sociedad y nuestro objetivo es que clientes y empleados tengan un estilo de vida saludable. Actuaremos siempre de forma ética, con sinceridad y honradez, tanto con nuestros empleados como con nuestros clientes.

Siempre ofreceremos y diseñaremos los planes de entrenamiento y de nutrición para que nuestros clientes puedan lograr sus objetivos en el menor tiempo posible, siendo transparentes y no engañando a los clientes con entrenamientos o dietas fraudulentas para que progresen más lento y que contraten nuestros servicios durante más tiempo.

En bE-strong también nos preocupamos por el **medio ambiente** y para reducir el consumo de electricidad y que nuestro negocio tuviera más luz natural buscamos un local con grandes ventanales. Además, al hacer la reforma instalamos lucernarios, logrando un doble efecto, aumentar la entrada de luz natural al local y disminuir el consumo energético. Gracias a una correcta orientación de estos lucernarios también conseguiremos reducir la temperatura del local en verano, no teniendo que hacer tanto uso del aire acondicionado para tener una temperatura adecuada en el local.

bE-strong es una empresa **comprometida con la sociedad y con los más desfavorecidos**. Es por ello que colaboraremos con la ONG UNICEF que lucha por defender el desarrollo y la educación de los niños a través del deporte. En su página web oficial resaltan que *“el deporte es un valioso instrumento de educación en valores y educación para la paz: transmite valores como el trabajo en equipo, la solidaridad y el respeto por las normas. Además, los deportistas suelen ser referentes para la infancia y la juventud”*.

De este modo, **por cada cliente** que se dé de alta en nuestro servicio de gimnasio, **donaremos un euro para apoyar el proyecto que está llevando a cabo UNICEF** a través del deporte, tan importante para la educación y desarrollo de los niños.

## 12. PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y PUESTA EN MARCHA

### 12.1. PUESTA EN MARCHA

El comienzo de la actividad tendrá lugar el **1 de abril de 2017**, día en que se realizará la inauguración del local. El local se comenzará a alquilar tres meses antes, en enero, para realizar las reformas correspondientes y así que en abril ya se pueda comenzar la actividad. El negocio comenzará en abril para estar operativos al 100% cuando lleguen mayo y junio, que son dos meses de gran demanda, por la llegada del verano.

### 12.2. PLANIFICACIÓN TEMPORAL

A continuación, se ofrece un listado con las diferentes actividades e hitos que se deberán llevar a cabo durante los meses previos a la puesta en marcha del negocio:

- a) Realización del plan de negocio correspondiente, para estudiar la viabilidad del negocio.  
Comienzo: 01/06/2016  
Duración: 3 meses
- b) Búsqueda de un local que cumpla los requisitos que buscamos. Normalmente se tardan 2-3 meses en encontrar el local.  
Comienzo: 01/08/2016  
Duración: 2 meses

- c) Estudio y planificación de la realización de la reforma para que cuando llegue el mes de enero se pueda comenzar a trabajar. Al tratarse de una reforma relativamente sencilla su estudio tampoco debería llevar más de 1-2 meses.  
Comienzo: 01/10/2016  
Duración: Duración 1-2 meses
- d) Constitución de la empresa, solicitud de los diferentes trámites legales y permisos de obras. Se calcula que pueden llevar 1-2 meses dependiendo de cada trámite o permiso.  
Comienzo: 01/11/2016  
Duración: 1-2 meses
- e) Alquiler del local y comienzo de la reforma del mismo para adecuar el establecimiento al futuro uso.  
Comienzo: 01/01/2017  
Duración: 3 meses
- f) Encargo de todas las máquinas y equipos que necesitaremos. Se deberán encargar con el tiempo suficiente para que nos las puedan suministrar para la fecha programada para su instalación. Se estima que con tres-cuatro meses de antelación será suficiente.  
Fecha: 01/12/2016
- g) Instalación de las máquinas y equipos.  
Comienzo: 1-2 semanas antes de la apertura del local para evitar que puedan resultar dañadas por la reforma.
- h) Obtención de la licencia de apertura.  
Fecha: 15/03/2017
- i) Inauguración del local y comienzo de la actividad  
Fecha: 01/04/2017
- j) Al año de haber abierto el negocio se estima que se alcanzará la cifra de 2.300-2.400 clientes para el servicio del gimnasio, fijada en el estudio de la demanda. El incremento de clientes cada mes hasta este momento será elevado. Una vez alcanzada esta cifra se calcula que se estabilizará la demanda.  
Fecha: 01/04/2018



### 13. CONCLUSIONES

Finalizado el estudio del plan de negocio podemos concluir que el proyecto sería viable y se podría realizar la inversión. Se han ido estudiando todos los aspectos del trabajo intentando mantener una postura prudente, sin incrementar las cifras estimadas en los correspondientes estudios e incluso disminuyéndolas para que el caso real fuera más conservador. Aun así, hemos obtenido unos resultados muy positivos y que invitan a llevar a cabo el proyecto.

A lo largo del plan de negocio se ha estudiado el mercado del fitness, el público objetivo, la demanda potencial, las estrategias de diferenciación, el plan de recursos humanos, el financiero...

Si somos fieles a la calidad y nivel de personalización de los servicios que ofreceremos de gimnasio, entrenamiento personal, EMS y nutrición nos lograríamos diferenciar de la competencia por completo en nuestra zona de influencia. Además, para captar a los clientes también será muy importante cuidar la imagen del local, para lo que se realizará una reforma importante para adaptar el local que antes era un concesionario de coches al nuevo uso.

En cuanto a los precios de las tarifas, se fijaron atendiendo a la competencia y consideramos que son muy competitivos, pudiendo atraer una gran cantidad de clientes potenciales. Entre las diferentes tarifas que ofreceremos destacan los paquetes especiales bE-strong, que engloban la contratación de varios servicios.

La ubicación del negocio en Torreloz es un acierto y es una de las decisiones estratégicas más importantes para que el negocio triunfe y sea lo más rentable posible. Es un municipio con una de las rentas per cápita más elevadas de la sierra de Madrid, cuya población tiene una posición acomodada y en el que hay una gran demanda insatisfecha debido a la saturación de los servicios deportivos que hay en el municipio según palabras del ayuntamiento de Torreloz.

El público objetivo de nuestro negocio será el grupo situado entre los 35 y 54 años, siendo un grupo que destaca en Torreloz y que se caracteriza por ser un tipo de cliente más fiel, proporcionando una mayor estabilidad al negocio y siendo el cliente idóneo para contratar los servicios personalizados que ofrecemos, pudiendo optimizar así su tiempo logrando los objetivos más rápido.

El plan de recursos humanos se realizó tratando de incurrir en los mínimos gastos posibles para lograr la mayor rentabilidad del negocio, pero sin dejar de ofrecer a nuestros clientes los monitores más formados y preparados. Por ello tendremos una plantilla de 16 empleados, entre los que habrá dos directores (que además serán socios capitalistas), 6 monitores de gimnasio, 3 monitores de EMS, un nutricionista, 2 recepcionistas y dos limpiadores. Además, contaremos con los servicios de varios autónomos especializados, que impartirán algunas clases colectivas del gimnasio y se encargarán de llevar a cabo las sesiones de entrenamiento personal del gimnasio. Esta decisión se tomó para poder ofrecer los monitores mejor formados según la disciplina

de la que se trate, ya que, si en vez de autónomos contratásemos varios empleados, la rentabilidad del negocio disminuiría, porque cuando no tuviésemos entrenamientos personales o clases colectivas estarían ociosos y, además, el mismo monitor tendría que dar varias clases pudiendo no tener la formación necesaria para hacerlo, no ofreciendo a nuestros clientes la calidad y personalización que tanto nos preocupa.

La inversión necesaria para llevar a cabo el negocio sería de un millón y medio de euros, que se realizaría con una aportación de los cuatro socios de 500.000€ en total, es decir, 125.000€ cada uno y solicitando un préstamo Línea ICO 2016 de un millón de euros a devolver en 6 años con un TAE del 4,954%.

En cuanto a la rentabilidad del negocio podemos decir que sería muy buena, no solo para el caso real sino también para el caso pesimista, habiendo superado todos los objetivos que nos habíamos fijado al comienzo del proyecto. Hemos obtenido un VAN (sin financiación) de 2.202.036 € y 1.638.233 € para el caso real y el pesimista respectivamente y un TIR del 45% y del 36%, respectivamente. De este modo superamos la tasa de rentabilidad del 10% y el millón del VAN que nos habíamos fijado como objetivo para aceptar el proyecto. Por último, el Pay-back, sería de dos años para el caso real y tres para el caso más pesimista, siendo un resultado muy razonable teniendo en cuenta la gran inversión inicial que debemos realizar. Por tanto, consideramos que sería un proyecto muy atractivo para posibles inversores por la rentabilidad que ofrece.

Para dar el máximo realismo al proyecto nos pusimos en contacto con proveedores y distribuidores para obtener presupuestos reales de sus productos. En algunos casos nos fue posible obtenerlos, como en el caso de la maquinaria necesaria para practicar EMS. Sin embargo, en otros casos no, como conseguir un presupuesto directamente de la empresa Life Fitness y otras marcas para la maquinaria del gimnasio. Nos era imposible obtener el presupuesto por el elevado volumen que suponía la compra de toda la maquinaria del gimnasio, por lo que las empresas pedían muchas explicaciones y datos de la empresa, de los que no disponíamos. Por ello se optó por obtener los precios de sus distribuidores oficiales.

Además, para obtener un presupuesto real de la reforma que deberíamos realizar en el local nos pusimos en contacto con Javier Sánchez, arquitecto del estudio Asentis. Este arquitecto nos facilitó un presupuesto real de la reforma que deberíamos llevar a cabo en nuestro local según las características del mismo. También nos pusimos en contacto con varios expertos del fitness como Hugo Arriazu, comercial del Rockgym y que nos facilitó datos para poder realizar diferentes estimaciones y hablándonos de cómo operaba nuestro principal competidor. También mantuvimos conversaciones con José Francisco Martín Romanillos, personal trainer y monitor, que actualmente trabaja en un centro de electroestimulación y que nos explicó diversos datos y puntos que debíamos tener en cuenta a la hora de implantar EMS en nuestro negocio.

De cara al futuro y una vez que se viese la evolución de bE-strong en el municipio de Torreldones, nos podríamos plantear la apertura de más gimnasios en otros puntos de España. Nuestro objetivo a largo plazo sería expandir la marca bE-strong, abriendo

más gimnasios y participando de forma activa en eventos, pero para ello hay que ser precavidos e ir viendo cómo evoluciona este proyecto antes de aventurarse en otros nuevos. De este modo bE-strong no acabaría con este proyecto, sino que lo que ha hecho es comenzar.

Para terminar, recalcaremos de nuevo la viabilidad económica del negocio y su rentabilidad en caso de que el mercado se comportase según lo estudiado y analizado. Aun así, en caso de que el mercado no respondiese según lo esperado, para un caso más pesimista en el que se produjese una disminución del 10% de los clientes en todos los servicios que ofrecemos, seguiría mereciendo la pena el esfuerzo de llevar a cabo el negocio, aunque lógicamente disminuiría algo la rentabilidad.

### 13.1. CONCLUSIÓN PERSONAL

Desde el punto de vista académico, la realización del proyecto ha sido una experiencia muy satisfactoria pues nunca había llevado a cabo un proyecto de tales dimensiones, que abarcase tantos aspectos. Además, me ha permitido plasmar conocimientos aprendidos durante el Grado y fijar y aprender otros.

A nivel personal, me he visto muy implicado pues era un proyecto que me motivaba y atraía mucho. Me he tenido que involucrar a nivel personal en la realización del trabajo para intentar llevar a cabo un proyecto totalmente realista, hablando con proveedores, arquitectos, comerciales y monitores del sector del fitness, pero creo que el resultado ha sido muy bueno y ha merecido la pena el esfuerzo realizado.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS, INFORMES Y NORMATIVA

- Anna. (2015). Estudio anual del mercado del fitness en España 2015. Life Fitness.
- BOE (2014). III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios.
- Calvet, M. Et al. (2013). Plan Estratégico Participativo de Torreldones 2013-2025.
- Flipo, J. P. (1989). Gestión de empresas de servicios. Edicions Gestió 2.000, S.A. (ISBN: 84-86582-18-0)
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2008). Principios de Marketing. Edición Pearson Educación, S.A. (ISBN: 978-84-8322-446-5).
- Life Fitness (2016). Estudio anual del mercado del fitness en España 2016.
- M. Grant, Robert (2006). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Ed: Thompson Civitas (ISBN: 84-470-2658-2).
- Perea, Luis (2013). "Marketing para las nuevas tendencias en Fitness, salud y entrenamiento personal". Diputació de Barcelona.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

### PÁGINAS WEB

- Agencia Tributaria. Consultado el 29/08/2016 en [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresarios\\_individuales\\_y\\_profesionales/Obligaciones\\_como\\_retenedor/Obligaciones\\_como\\_retenedor.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresarios_individuales_y_profesionales/Obligaciones_como_retenedor/Obligaciones_como_retenedor.shtml)
- Ayuntamiento de Torreldones. Consultado el 08/09/16 en <http://www.torreldones.es>
- El Economista (2013). Así son las cifras del running. Consultado el 08/07/16 en <http://www.eleconomista.es/blogs/running-de-ciudad/2013/07/10/asi-son-las-cifras-del-negocio-del-running/>
- INE (Instituto Nacional de Estadística). Consultado el 08/05/16 en <http://www.ine.es/welcome.shtml>

- Instituto de crédito oficial (ICO). Consultado el 6/9/2016 en <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=general>
- Portal Estadístico. Informe de Mercado de Trabajo 2016. Consultado el 09/05/2016 en [http://www.torrelodones.es/images/stories/empleo/oficina\\_empleo/28152\\_CoyunturaLaboral\\_mar2016.pdf](http://www.torrelodones.es/images/stories/empleo/oficina_empleo/28152_CoyunturaLaboral_mar2016.pdf)
- Seguridad Social. Consultado 29/8/2016 en [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Normativa/210915](http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/210915)  
[http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm#580](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm#580)
- UNED, Facultad de Ciencias. Nutrición y Dietética (2016). Guía de Alimentación y salud, Alimentación en el deporte. Consultado el 20/07/16 en <http://www2.uned.es/pea-nutricion-y-dietetica-l/guia/deporte/>
- UNICEF. Consultado el 10/4/16 en <http://www.unicef.es/infancia/ong-espana/deporte-desarrollo-ninos>
- Webconsultas. Electroestimulación muscular. Consultado el 20/07/2016 en <http://www.webconsultas.com/ejercicio-y-deporte/medicina-deportiva/como-funcionan-los-aparatos-de-electroestimulacion-12492>
- Wikipedia. Consultado el 23/02/16 en <https://es.wikipedia.org/wiki/Torrelodones>
- Xbody. Consultado el 09/08/16 en <http://www.xbodyworld.com/esp/>

## ANEXO I: FINANCIACIÓN

Tipo de interés fijo máximo

Plazos	Carencia	Nominal	TAE
1 año	Sin carencia	2.442	2.457
1 año	1 año de carencia	2.459	2.474
2 años	Sin carencia	4.316	4.363
2 años	1 año de carencia	4.326	4.373
3 años	Sin carencia	4.328	4.375
3 años	1 año de carencia	4.334	4.381
4 años	Sin carencia	4.343	4.39
4 años	1 año de carencia	4.347	4.394
5 años	Sin carencia	4.864	4.923
5 años	1 año de carencia	4.868	4.927
6 años	Sin carencia	4.894	4.954
6 años	1 año de carencia	4.898	4.958
7 años	Sin carencia	4.932	4.993
7 años	1 año de carencia	4.937	4.998
8 años	Sin carencia	5.178	5.245
8 años	1 año de carencia	5.182	5.249
9 años	Sin carencia	5.228	5.296
9 años	1 año de carencia	5.232	5.3
10 años	Sin carencia	5.28	5.35
10 años	1 año de carencia	5.284	5.354
12 años	Sin carencia	5.385	5.457
12 años	2 años de carencia	5.398	5.471
15 años	Sin carencia	5.526	5.602
15 años	2 años de carencia	5.537	5.614
20 años	Sin carencia	5.694	5.775
20 años	2 años de carencia	5.703	5.784

**Tabla 48: Tabla con tipo fijo TAE**  
**Fuente: ICO**



Año	Mes	Cuota	Interés	Amortización	Capital pendiente
2017	1	16.083,60 €	4.128,33 €	11.955,27 €	988.044,73 €
2017	2	16.083,60 €	4.078,98 €	12.004,62 €	976.040,11 €
2017	3	16.083,60 €	4.029,42 €	12.054,18 €	963.985,93 €
2017	4	16.083,60 €	3.979,66 €	12.103,94 €	951.881,99 €
2017	5	16.083,60 €	3.929,69 €	12.153,91 €	939.728,08 €
2017	6	16.083,60 €	3.879,51 €	12.204,09 €	927.523,99 €
2017	7	16.083,60 €	3.829,13 €	12.254,47 €	915.269,52 €
2017	8	16.083,60 €	3.778,54 €	12.305,06 €	902.964,46 €
2017	9	16.083,60 €	3.727,74 €	12.355,86 €	890.608,60 €
2017	10	16.083,60 €	3.676,73 €	12.406,87 €	878.201,73 €
2017	11	16.083,60 €	3.625,51 €	12.458,09 €	865.743,64 €
2017	12	16.083,60 €	3.574,08 €	12.509,52 €	853.234,12 €
		<b>193.003,20 €</b>	<b>46.237,32 €</b>	<b>146.765,88 €</b>	
2018	1	16.083,60 €	3.522,43 €	12.561,17 €	840.672,95 €
2018	2	16.083,60 €	3.470,58 €	12.613,02 €	828.059,93 €
2018	3	16.083,60 €	3.418,51 €	12.665,09 €	815.394,84 €
2018	4	16.083,60 €	3.366,22 €	12.717,38 €	802.677,46 €
2018	5	16.083,60 €	3.313,72 €	12.769,88 €	789.907,58 €
2018	6	16.083,60 €	3.261,00 €	12.822,60 €	777.084,98 €
2018	7	16.083,60 €	3.208,07 €	12.875,53 €	764.209,45 €
2018	8	16.083,60 €	3.154,91 €	12.928,69 €	751.280,76 €
2018	9	16.083,60 €	3.101,54 €	12.982,06 €	738.298,70 €
2018	10	16.083,60 €	3.047,94 €	13.035,66 €	725.263,04 €
2018	11	16.083,60 €	2.994,13 €	13.089,47 €	712.173,57 €
2018	12	16.083,60 €	2.940,09 €	13.143,51 €	699.030,06 €
		<b>193.003,20 €</b>	<b>38.799,14 €</b>	<b>154.204,06 €</b>	
2019	1	16.083,60 €	2.885,83 €	13.197,77 €	685.832,29 €
2019	2	16.083,60 €	2.831,34 €	13.252,26 €	672.580,03 €
2019	3	16.083,60 €	2.776,63 €	13.306,97 €	659.273,06 €
2019	4	16.083,60 €	2.721,70 €	13.361,90 €	645.911,16 €
2019	5	16.083,60 €	2.666,54 €	13.417,06 €	632.494,10 €
2019	6	16.083,60 €	2.611,15 €	13.472,45 €	619.021,65 €
2019	7	16.083,60 €	2.555,53 €	13.528,07 €	605.493,58 €
2019	8	16.083,60 €	2.499,68 €	13.583,92 €	591.909,66 €
2019	9	16.083,60 €	2.443,60 €	13.640,00 €	578.269,66 €
2019	10	16.083,60 €	2.387,29 €	13.696,31 €	564.573,35 €
2019	11	16.083,60 €	2.330,75 €	13.752,85 €	550.820,50 €
2019	12	16.083,60 €	2.273,97 €	13.809,63 €	537.010,87 €
		<b>193.003,20 €</b>	<b>30.984,01 €</b>	<b>162.019,19 €</b>	

2020	1	16.083,60 €	2.216,96 €	13.866,64 €	523.144,23 €
2020	2	16.083,60 €	2.159,71 €	13.923,89 €	509.220,34 €
2020	3	16.083,60 €	2.102,23 €	13.981,37 €	495.238,97 €
2020	4	16.083,60 €	2.044,51 €	14.039,09 €	481.199,88 €
2020	5	16.083,60 €	1.986,55 €	14.097,05 €	467.102,83 €
2020	6	16.083,60 €	1.928,36 €	14.155,24 €	452.947,59 €
2020	7	16.083,60 €	1.869,92 €	14.213,68 €	438.733,91 €
2020	8	16.083,60 €	1.811,24 €	14.272,36 €	424.461,55 €
2020	9	16.083,60 €	1.752,32 €	14.331,28 €	410.130,27 €
2020	10	16.083,60 €	1.693,15 €	14.390,45 €	395.739,82 €
2020	11	16.083,60 €	1.633,75 €	14.449,85 €	381.289,97 €
2020	12	16.083,60 €	1.574,09 €	14.509,51 €	366.780,46 €
		<b>193.003,20 €</b>	<b>22.772,79 €</b>	<b>170.230,41 €</b>	
2021	1	16.083,60 €	1.514,19 €	14.569,41 €	352.211,05 €
2021	2	16.083,60 €	1.454,04 €	14.629,56 €	337.581,49 €
2021	3	16.083,60 €	1.393,65 €	14.689,95 €	322.891,54 €
2021	4	16.083,60 €	1.333,00 €	14.750,60 €	308.140,94 €
2021	5	16.083,60 €	1.272,11 €	14.811,49 €	293.329,45 €
2021	6	16.083,60 €	1.210,96 €	14.872,64 €	278.456,81 €
2021	7	16.083,60 €	1.149,56 €	14.934,04 €	263.522,77 €
2021	8	16.083,60 €	1.087,91 €	14.995,69 €	248.527,08 €
2021	9	16.083,60 €	1.026,00 €	15.057,60 €	233.469,48 €
2021	10	16.083,60 €	963,84 €	15.119,76 €	218.349,72 €
2021	11	16.083,60 €	901,42 €	15.182,18 €	203.167,54 €
2021	12	16.083,60 €	838,74 €	15.244,86 €	187.922,68 €
		<b>193.003,20 €</b>	<b>14.145,42 €</b>	<b>178.857,78 €</b>	
2022	1	16.083,60 €	775,81 €	15.307,79 €	172.614,89 €
2022	2	16.083,60 €	712,61 €	15.370,99 €	157.243,90 €
2022	3	16.083,60 €	649,16 €	15.434,44 €	141.809,46 €
2022	4	16.083,60 €	585,44 €	15.498,16 €	126.311,30 €
2022	5	16.083,60 €	521,46 €	15.562,14 €	110.749,16 €
2022	6	16.083,60 €	457,21 €	15.626,39 €	95.122,77 €
2022	7	16.083,60 €	392,70 €	15.690,90 €	79.431,87 €
2022	8	16.083,60 €	327,92 €	15.755,68 €	63.676,19 €
2022	9	16.083,60 €	262,88 €	15.820,72 €	47.855,47 €
2022	10	16.083,60 €	197,56 €	15.886,04 €	31.969,43 €
2022	11	16.083,60 €	131,98 €	15.951,62 €	16.017,81 €
2022	12	16.083,94 €	66,13 €	16.017,81 €	- €
		<b>193.003,54 €</b>	<b>5.080,86 €</b>	<b>187.922,68 €</b>	

Tabla 49: Desarrollo del préstamo

## ANEXO II: OFERTA MIHA BODYTEC



Fitness Technology S.L.  
Avda. Joan Carles I, nº 10  
33750 Pedreguer  
CIF B54516786  
Tel 96 5761880



Cliente:	D. Javier Morán	Tlf.	
Dirección:	Madrid	Móvil	
	Be Strong	email	
Persona contacto:			
NIF	OFERTA	Fecha	
	2 x Miha 2	10/08/2016	

BODY TEC	Entrenamiento EMS			
	Miha Bodytec Consola modelo Miha 2 + stand	2		
	Juegos ropa interior,	20		
	Miha Bodytec bomba atomizador	2		
	Miha bodytec tarjetas chip	20		
	Chalecos con cables - hombre (i-body inside)	4		
	Chalecos con cables - mujer (i-body inside)	2		
	Electrodos i-body pack (tallas 1-2-3)	2		
	Electrodos glúteos S, M (i-body inside)	4		
	Total Oferta	2	12.990,00	25.980,00
	Estación trabajo miha bodytec	1	680,00	680,00
	Inbody 120	1	1.900,00	sin cargo
	Transporte dentro de España	2	290,00	580,00
	Curso básico de formación con Certificación – max. 4 Pers., ca. 3 h	1		incluido

Total Base				Total Oferta
27.240,00	IVA 21%	Importe IVA		32.960,40
		5.720,40	Euros	

Forma de pago: 32.960,40 Euros al pedido mediante transferencia bancaria  
Datos bancarios: LA CAIXA 2100 4608 15 2200072146

Los gastos de transporte e impuestos aplicables serán a cargo del comprador. La entrega de los equipos y repuestos se realizará después de haber recibido el importe total convenido.

(\*) El importe de este transporte incluye los gastos de retorno de material y consola dentro del tiempo de la garantía.

La entrega será según stock en el almacén, después de haber recibido el pago del importe total de la factura.

La fecha para la formación se convenirá por mutuo acuerdo.

Garantía: 2 años para la consola. Los chalecos, electrodos, etc. son productos de uso y desgaste, solo hay garantía si se trata de un fallo de fabricación (durante 4 semanas después de la recepción del material).

Los gastos de transporte para objetos defectuosos serán a cargo del comprador.

Conforme presupuesto

FIRMA:

DNI

FECHA

Figura 43: Oferta 1 Miha Bodytec  
Fuente: Proporcionado por Miha Bodytec



Fitness Technology S.L.  
Avda. Joan Carles I, nº 10  
03750 Pedreguer  
CIF B54516786  
Tel 96 5761880



Cliente:	D. Javier Morán	Tlf.	
Dirección:	Madrid	Móvil	
	Be Strong	email	
Persona contacto:			
NIF	OFERTA	Fecha	
	INBODY 270	10/08/2016	
BODY TEC	Entrenamiento EMS		

Maquina IN BODY 270	1	3.900,00	3.900,00
Software lookinbody	1	300,00	300,00
Transporte	1	60,00	60,00

Total Base				
4.260,00	IVA 21%	Importe IVA		Total Oferta
		894,60	Euros	5.154,60

Forma de pago: 5.154,60 Euros al pedido mediante transferencia bancaria  
Datos bancarios: LA CAIXA 2100 4608 15 2200072146

Los gastos de transporte e impuestos aplicables serán a cargo del comprador. La entrega de los equipos y repuestos se realizará después de haber recibido el importe total convenido.  
(\*) El importe de este transporte incluye los gastos de retorno de material y consola dentro del tiempo de la garantía.  
La entrega será según stock en el almacén, después de haber recibido el pago del importe total de la factura.  
La fecha para la formación se convendrá por mutuo acuerdo.

Garantía: 2 años para la consola. Los chalecos, electrodos, etc. son productos de uso y desgaste, solo hay garantía si se trata de un fallo de fabricación (durante 4 semanas después de la recepción del material).  
Los gastos de transporte para objetos defectuosos serán a cargo del comprador.

Conforme presupuesto

FIRMA:  
DNI  
FECHA

**Figura 44: Oferta 2 Miha Bodytec**  
**Fuente: Proporcionado por Miha Bodytec**

### **ANEXO III: ACCIONES ESTRATÉGICAS DE TORRELODONES**

LE3 Torre, se mueve	
<b>Acción</b>	3.1 Plan Rector de Deportes de Torreldones 2012 - 2022
<b>Descripción</b>	El Plan Rector de Deportes de Torreldones 2012-2022 se encuentra actualmente en proceso de elaboración. Una vez aprobado el Plan Rector se procederá a elaborar el Plan Director de Deportes de Torreldones, que identificará las acciones a realizar. Se propone incorporar las principales acciones que el Plan Director identifique, como la necesidad de nuevas instalaciones.
<b>Plazo ejecución</b>	<b>Grado de prioridad</b>
Corto plazo (1-2 años)	Baja
Medio plazo (2-5 años)	Media
Largo plazo (>5 años)	Alta
<b>Agente impulsor</b>	Ayuntamiento - Área de Deportes
<b>Agentes implicados</b>	1 Ciudadanía 2 Gestores de los equipamientos deportivos 3 4 5
<b>Nivel de coste</b>	
Bajo (<18.000 €)	
Medio (18.000€ - 30.000€)	
Alto (>30.000€)	
<b>Resultados esperados</b>	Plan Rector de Deportes de Torreldones // Plan Director de Deportes de Torreldones
<b>Vinculación con otras acciones</b>	Plan de apertura de nuevas instalaciones deportivas en otras zonas urbanas (3.2)

**Figura 45: Plan Rector de Deportes de Torreldones 2012-2022**  
Fuente: Plan Estratégico Participativo de Torreldones



LE3 Torre, se mueve	
<b>Acción</b>	3.2 Plan apertura de nuevas instalaciones deportivas en otras zonas urbanas
<b>Descripción</b>	Descentralización de las instalaciones deportivas hacia otros núcleos urbanos, siempre que sea factible. En este sentido, llegar a un acuerdo con el Estado para la cesión de las instalaciones deportivas en desuso de los Peñascales.
<b>Plazo ejecución</b>	<b>Grado de prioridad</b>
Corto plazo (1-2 años)	Baja
Medio plazo (2-5 años)	Media
Largo plazo (>5 años)	Alta
<b>Agente impulsor</b>	Ayuntamiento - Área de Deportes
<b>Agentes implicados</b>	1 Otras administraciones 2 3 4 5
<b>Nivel de coste</b>	
Bajo (<18.000 €)	
Medio (18.000€ - 30.000€)	
Alto (>30.000€)	
<b>Resultados esperados</b>	Descentralización de los equipamientos deportivos
<b>Vinculación con otras acciones</b>	Plan Rector de Deportes de Torrelodones (3.1)

Figura 46: Plan apertura de nuevas instalaciones deportivas  
Fuente: Plan Estratégico Participativo de Torrelodones



LE3 Torre, se mueve							
<b>Acción</b>	3.3 Programa de promoción del deporte en los parques públicos						
<b>Descripción</b>	Este programa incluye como actuaciones principales la mejora del estado de conservación de los aparatos para hacer gimnasia que hay en los parques públicos y la creación de una red de monitores voluntarios para que, periódicamente, impartan clases en estos espacios.						
<b>Plazo ejecución</b>	<table border="1"> <tr> <td>Corto plazo (1-2 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Medio plazo (2-5 años)</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Largo plazo (&gt;5 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Corto plazo (1-2 años)	<input type="checkbox"/>	Medio plazo (2-5 años)	<input checked="" type="checkbox"/>	Largo plazo (>5 años)	<input type="checkbox"/>
Corto plazo (1-2 años)	<input type="checkbox"/>						
Medio plazo (2-5 años)	<input checked="" type="checkbox"/>						
Largo plazo (>5 años)	<input type="checkbox"/>						
<b>Grado de prioridad</b>	<table border="1"> <tr> <td>Baja</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Alta</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Baja	<input checked="" type="checkbox"/>	Media	<input type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>
Baja	<input checked="" type="checkbox"/>						
Media	<input type="checkbox"/>						
Alta	<input type="checkbox"/>						
<b>Agente impulsor</b>	Ayuntamiento - Área de Deportes						
<b>Agentes implicados</b>	1 Área de obras y servicios 2 Ayuntamiento - Área de Deportes 3 4 5						
<b>Nivel de coste</b>	<table border="1"> <tr> <td>Bajo (&lt;18.000 €)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Medio (18.000€ - 30.000€)</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Alto (&gt;30.000€)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Bajo (<18.000 €)	<input type="checkbox"/>	Medio (18.000€ - 30.000€)	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto (>30.000€)	<input type="checkbox"/>
Bajo (<18.000 €)	<input type="checkbox"/>						
Medio (18.000€ - 30.000€)	<input checked="" type="checkbox"/>						
Alto (>30.000€)	<input type="checkbox"/>						
<b>Resultados esperados</b>	Aumento de la actividad deportiva en los parques públicos						
<b>Vinculación con otras acciones</b>	Plan Rector de Deportes de Torre Lodones (3.1)						

Figura 47: Programa de promoción del deporte en parques públicos  
Fuente: Plan Estratégico Participativo de Torre Lodones

LE3 Torre, se mueve	
<b>Acción</b>	3.4 Programa de promoción del deporte en la naturaleza
<b>Descripción</b>	Este programa se centra en la explotación del entorno natural de Torrelodones como escenario de la práctica del deporte (escalada, bicicleta, senderismo...) y como elemento de atracción turística. Con la colaboración de las entidades deportivas de Torrelodones, se identificaría qué actividades deportivas se podrían realizar en el entorno natural y cómo apoyarlas y promocionarlas.
<b>Plazo ejecución</b>	<b>Grado de prioridad</b>
Corto plazo (1-2 años)	Baja
Medio plazo (2-5 años)	Media
Largo plazo (>5 años)	Alta
<b>Agente impulsor</b>	Ayuntamiento - Área de Deportes
<b>Agentes implicados</b>	1 Entidades deportivas de Torrelodones 2 Ayuntamiento - Áreas Consumo, Promoción Turística y Empresarial 3 Ayuntamiento - Área de Deportes 4 5
<b>Nivel de coste</b>	
Bajo (<18.000 €)	
Medio (18.000€ - 30.000€)	
Alto (>30.000€)	
<b>Resultados esperados</b>	Aumento de la actividad deportiva en el entorno natural
<b>Vinculación con otras acciones</b>	Plan Rector de Deportes de Torrelodones (3.1) // Oficina de Turismo Municipal (9.1)

Figura 48: Programa de promoción del deporte en la naturaleza  
Fuente: Plan Estratégico Participativo de Torrelodones

LE3 Torre, se mueve	
<b>Acción</b>	3.5 Programa de promoción del deporte desde las escuelas
<b>Descripción</b>	Este programa definiría actividades deportivas en los colegios del municipio con el objetivo de fomentar el deporte entre la población más joven. Se necesitaría contar con la colaboración de las entidades deportivas.
<b>Plazo ejecución</b>	<b>Grado de prioridad</b>
Corto plazo (1-2 años)	Baja
Medio plazo (2-5 años)	Media
Largo plazo (>5 años)	Alta
<b>Agente impulsor</b>	Ayuntamiento - Área de Deportes
<b>Agentes implicados</b>	1 Escuelas y centros de formación 2 Entidades deportivas de Torreloredones 3 4 5
<b>Nivel de coste</b>	
Bajo (<18.000 €)	
Medio (18.000€ - 30.000€)	
Alto (>30.000€)	
<b>Resultados esperados</b>	Aumento de la práctica del deporte en las escuelas
<b>Vinculación con otras acciones</b>	Plan Rector de Deportes de Torreloredones (3.1)

Figura 49: Programa de promoción del deporte desde las escuelas  
Fuente: Plan Estratégico Participativo de Torreloredones

## ANEXO IV: ADQUISICIÓN DE MÁQUINAS Y EQUIPOS

Equipos	Proveedor	Marca	Nº Equipos	Precio Total (Sin impuestos)	Impuestos	Precio Total (IVA incluido)	Descuento	Precio Final (Sin impuestos)	Impuestos Finales	Precio Final (IVA incluido)
<b>GIMNASIO</b>										
<b>Cardio</b>										
<b>Cinta de correr Platinum Club Series Discover SI Arctic Silver</b>	DeporVillage	Life Fitness	15	126.012,40 €	26.462,60 €	152.475,00 €	0%	126.012,40 €	26.462,60 €	152.475,00 €
<b>Bicicletas Reclinadas Club Series</b>	DeporVillage	Life Fitness	5	20.991,74 €	4.408,26 €	25.400,00 €	0%	20.991,74 €	4.408,26 €	25.400,00 €
<b>Bicicletas Verticales Club Series</b>	DeporVillage	Life Fitness	5	20.991,74 €	4.408,26 €	25.400,00 €	0%	20.991,74 €	4.408,26 €	25.400,00 €
<b>Elíptica Life Fitness Platinum Club Series Discover SI Arctic Silver</b>	DeporVillage	Life Fitness	10	67.190,08 €	14.109,92 €	81.300,00 €	0%	67.190,08 €	14.109,92 €	81.300,00 €
<b>LifeCycle GX Bicicleta Spinning</b>	Gym Company	Life Fitness	31	48.549,59 €	10.195,41 €	58.745,00 €	5%	46.122,11 €	9.685,64 €	55.807,75 €
<b>Escaladora</b>	Gym Company	Life Fitness	1	11.152,89 €	2.342,11 €	13.495,00 €	5%	10.595,25 €	2.225,00 €	12.820,25 €
<b>Remo</b>	Gym Company	Concept2	2	1.859,50 €	390,50 €	2.250,00 €	5%	1.766,53 €	370,97 €	2.137,50 €
<b>TOTAL Cardio</b>	-	-	<b>69</b>	<b>296.747,93 €</b>	<b>62.317,07 €</b>	<b>359.065,00 €</b>	-	<b>293.669,83 €</b>	<b>61.670,66 €</b>	<b>355.340,50 €</b>

...

...

Musculación										
Parte Superior Insignia	Gym Company	Life Fitness	9	40.747,93 €	8.557,07 €	49.305,00 €	5%	38.711 €	8.129 €	46.840 €
Parte Inferior Signature	Gym Company	Life Fitness	7	31.723,14 €	6.661,86 €	38.385,00 €	5%	30.137 €	6.329 €	36.466 €
Abdomen Insignia	Gym Company	Life Fitness	3	13.243,80 €	2.781,20 €	16.025,00 €	5%	12.582 €	2.642 €	15.224 €
Bancos Biceps y Lumbares	Gym Company	Life Fitness	2	2.801,65 €	588,35 €	3.390,00 €	5%	2.662 €	559 €	3.220 €
Bancos abdominales	Gym Company	Life Fitness	2	1.975,21 €	414,79 €	2.390,00 €	5%	1.876 €	394 €	2.271 €
Bancos olimpicos	Gym Company	Life Fitness	6	11.380,17 €	2.389,83 €	13.770,00 €	5%	10.811 €	2.270 €	13.082 €
Bancos planos y ajustables	Gym Company	Life Fitness	7	6.925,62 €	1.454,38 €	8.380,00 €	5%	6.579 €	1.382 €	7.961 €
Carga de Discos	Gym Company	Life Fitness	2	8.917,36 €	1.872,64 €	10.790,00 €	5%	8.471 €	1.779 €	10.251 €
Jaula	Gym Company	Life Fitness	1	1.648,76 €	346,24 €	1.995,00 €	5%	1.566 €	329 €	1.895 €
Pack Maquina poleas, multipower, banco, barra y discos	Gym Company	Life Fitness	1	4.128,10 €	866,90 €	4.995,00 €	5%	3.922 €	824 €	4.745 €
Accesorios	Gym Company	Varios	116	3.813,22 €	800,78 €	4.614,00 €	5%	3.623 €	761 €	4.383 €
Barras, discos y almacenamiento	Gym Company	AFW	41	4.273,06 €	897,34 €	5.170,40 €	5%	4.059 €	852 €	4.912 €
Rack Mancuernas	Gym Company	AFW	2	8.256,20 €	1.733,80 €	9.990,00 €	5%	7.843 €	1.647 €	9.491 €
Estación Poleas 10 estaciones	Gym Company	Bodytone	1	12.388,43 €	2.601,57 €	14.990,00 €	5%	11.769 €	2.471 €	14.241 €
Cajón salto	Gym Company	AFW	2	200,00 €	42,00 €	242,00 €	5%	190 €	40 €	230 €
Balón Medicinal	Gym Company	Small Ball	3	60,21 €	8,90 €	81,75 €	5%	57 €	12 €	69 €
Barras y Discos Body Pump	Gym Company		30	1.734,30 €	364,20 €	2.098,50 €	5%	1.648 €	346 €	1.994 €
Cadenas x2	Gym Company		1	214,88 €	45,12 €	260,00 €	5%	204 €	43 €	247 €
Estación de Entrenamiento MFS19	Gym Company		1	7.433,88 €	1.561,12 €	8.995,00 €	5%	7.062 €	1.483 €	8.545 €
Manerales	Gym Company	Escape	1	704,79 €	148,01 €	852,80 €	5%	670 €	141 €	810 €
<b>TOTAL Musculación</b>	-	-	<b>238</b>	<b>162.570,71 €</b>	<b>34.136,10 €</b>	<b>196.719,45 €</b>	-	<b>154.442,17 €</b>	<b>32.432,86 €</b>	<b>186.875,03 €</b>
<b>TOTAL GIMNASIO</b>	-	-	<b>307</b>	<b>459.318,64 €</b>	<b>96.453,17 €</b>	<b>555.784,45 €</b>	-	<b>448.112,01 €</b>	<b>94.103,52 €</b>	<b>542.215,53 €</b>
SALA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL										
Material Sala de Entrenamiento Personal Club Series Discover SI (Cardio)	DeporVillage	Life Fitness	6	38.636,36 €	8.113,63 €	46.750,00 €	0%	38.636,36 €	8.113,64 €	46.750,00 €
Material Sala de Entrenamiento Personal (máquinas musculación)	Gym Company	Life Fitness & AFW	1	12.374,00 €	2.598,54 €	14.972,55 €	5%	11.755 €	2.469 €	14.224 €
<b>TOTAL SALA DE ENTRENAMIENTO PERSONAL</b>	-	-	<b>7</b>	<b>51.010,36 €</b>	<b>10.712,17 €</b>	<b>61.722,55 €</b>	-	<b>50.391,66 €</b>	<b>10.582,25 €</b>	<b>60.973,91 €</b>

...

...

EMS										
Equipo completo de EMS	Xbody	Xbody	4	43.600,00 €	9.156,00 €	52.756,00 €	0%	43.600,00 €	9.156,00 €	52.756,00 €
Material Complementario	Gym Comapany	Varios	1	9.705,70 €	2.038,20 €	11.743,90 €	5%	9.220,42 €	1.936,29 €	11.156,71 €
<b>TOTAL EMS</b>	-	-	<b>5</b>	<b>53.305,70 €</b>	<b>11.194,20 €</b>	<b>64.499,90 €</b>	-	<b>52.820,42 €</b>	<b>11.092,29 €</b>	<b>63.912,71 €</b>
MOBILIARIO										
Sofá SKOGABY 3 plazas	IKEA	IKEA	1	412,39 €	86,60 €	498,99 €	0%	412,39 €	86,60 €	498,99 €
Sofá SKOGABY 2 plazas	IKEA	IKEA	1	329,75 €	69,25 €	399,00 €	0%	329,75 €	69,25 €	399,00 €
Mesa centro Vejmon	IKEA	IKEA	1	98,34 €	20,65 €	118,99 €	0%	98,34 €	20,65 €	118,99 €
Mesa Auxiliar Vejmon	IKEA	IKEA	1	73,55 €	15,45 €	89,00 €	0%	73,55 €	15,45 €	89,00 €
Armario Archivador Galant	IKEA	IKEA	1	243,80 €	51,20 €	295,00 €	0%	243,80 €	51,20 €	295,00 €
Mesa Alta Billsta	IKEA	IKEA	2	147,10 €	30,89 €	177,99 €	0%	147,10 €	30,89 €	177,99 €
Silla JANNING	IKEA	IKEA	4	132,20 €	27,76 €	159,96 €	0%	132,20 €	27,76 €	159,96 €
Mesa escritorio MICKE	IKEA	IKEA	1	57,02 €	11,97 €	68,99 €	0%	57,02 €	11,97 €	68,99 €
Cajonera con Ruedas MICKE	IKEA	IKEA	1	41,31 €	8,68 €	49,99 €	0%	41,31 €	8,68 €	49,99 €
Silla Giratoria SKALBERG	IKEA	IKEA	1	24,78 €	5,20 €	29,98 €	0%	24,78 €	5,20 €	29,98 €
Taquilla Monobloc Acero 2x4	Gimnasios.net	Monobloc	50	26.540,00 €	5.573,40 €	32.113,40 €	0%	26.540,00 €	5.573,40 €	32.113,40 €
<b>TOTAL MOBILIARIO</b>	-	-	<b>64</b>	<b>28.100,24 €</b>	<b>5.901,05 €</b>	<b>34.001,29 €</b>	-	<b>28.100,24 €</b>	<b>5.901,05 €</b>	<b>34.001,29 €</b>
OTROS										
Televisor Thomson 40UB6406	Redcoon	Thomson	2	659,50 €	138,50 €	798,00 €	0%	659,50 €	138,50 €	798,00 €
Caja registradora Olivetti ECR-6800LD	TPVDATA	Olivetti	1	169,00 €	35,49 €	204,49 €	0%	169,00 €	35,49 €	204,49 €
Pack Hilo Musical 105	Másquesonido	Skytronic y Skytec	1	118,18 €	24,82 €	143,00 €	0%	118,18 €	24,82 €	143,00 €
Ordenador HP 255 G4 N0Z85EA	Redcoon	HP	2	428,00 €	89,88 €	517,88 €	0%	428,00 €	89,88 €	517,88 €
Secador de pelo Philips HP8232	Media Markt	Philips	12	267,60 €	56,20 €	323,80 €	0%	267,60 €	56,20 €	323,80 €
Torno T 345 de acceso al local	tdsistemas	tdsistemas	1	2.990,00 €	627,90 €	3.617,90 €	0%	2.990,00 €	627,90 €	3.617,90 €
Monitor de composición corporal Tanita BF-350 Impedancia bioeléctrica	Quirumed	Tanita	1	608,26 €	127,73 €	735,99 €	0%	608,26 €	127,73 €	735,99 €
<b>TOTAL OTROS</b>	-	-	<b>20</b>	<b>5.240,54 €</b>	<b>1.100,51 €</b>	<b>6.341,05 €</b>	-	<b>5.240,54 €</b>	<b>1.100,51 €</b>	<b>6.341,05 €</b>
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>403</b>	<b>596.975,48 €</b>	<b>125.361,10 €</b>	<b>722.349,24 €</b>	-	<b>584.664,86 €</b>	<b>122.779,62 €</b>	<b>707.444,48 €</b>

Tabla 50: Adquisiciones de máquinas y equipos



